

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO
SOB O ENFOQUE DA
GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

FÁBIO ERNANI ZORTÉA

Florianópolis – SC, dezembro de 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO
SOB O ENFOQUE DA
GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PROFESSOR ORIENTADOR
PROFº. GILBERTO DE OLIVEIRA MORITZ

ACADÊMICO
FÁBIO ERNANI ZORTÉA

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO
ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Florianópolis – SC, dezembro de 1999.

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado e julgado perante a Banca **Examinadora** que atribuiu a nota _____ ao aluno Fábio Ernani Zortéa na disciplina **Estágio Supervisionado II (CAD – 5401)** do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Banca Examinadora:

Prof^o. Gilberto de Oliveira Moritz
Presidente

Prof^o. Raimundo Nonato
Membro

Prof^o. Maurício Fernandes Pereira
Membro

“Primeiro, seguir a intuição, por mais que a coisa pareça boa no papel. Segundo, geralmente é melhor ficar naquilo que se sabe fazer. E terceiro, às vezes os melhores investimentos são aqueles que não são feitos.”

TRUMP, Donald J. – se referindo, em seu livro A arte da negociação, ao investimento em petróleo que ele deixou de fazer por mais que os números provassem à ele que era um bom negócio.

“Salvei 50 milhões de dólares.”

Agradeço a todos os funcionários da empresa estudada que colaboraram direta ou indiretamente para a conclusão deste trabalho. Agradeço especialmente ao Sr.º. Diretor Superintendente pelo auxílio e a liberdade que me concedeu para estudo na conceituada empresa. Agradeço também a orientação prestada pelo experiente professor da área financeira Sr.º. Prof.º. Gilberto de Oliveira Moritz.

Dedico este trabalho aos meus pais Ernani Luiz Zortéa e Izilda Therezinha Luzzi Zortéa pela confiança que depositaram em mim.

Dedico também à minha paciente namorada Rosana Zen.

Aos colegas universitários e agora, de profissão. Também aos amigos que residiram comigo (o Japa - Anderson , o Juba - Verno e o Leu – Leandro), que me suportaram todos os dias.

SINOPSE

Este trabalho teve por objetivo elaborar um planejamento financeiro na empresa Alfa & Cia Ltda. (nome fictício) tendo como enfoque a gestão do capital de giro.

Dentro desta visão, abordamos verificando e propondo melhorias ao controle das disponibilidades através do planejamento do fluxo de caixa, à gestão de contas a pagar e a receber e à gestão dos estoques da empresa.

O trabalho foi realizado através de um estudo de caso que proporcionou a exploração dos dados e sua real descrição, confrontando-o com a teoria previamente pesquisada. A coleta de dados se deu sob forma de entrevistas, questionários respondidos por algumas pessoas da organização que continham as informações necessárias para a pesquisa. Dentre eles o Diretor Superintendente e Administrador Financeiro da empresa, os senhores gerentes das lojas, funcionários da contabilidade, do departamento financeiro, de compras, do setor de crédito e cobrança, entre outros. Também foi utilizados como forma de levantamento de dados a análise documental dos registros da empresa e a observação pessoal. Aplicamos questionários também com algumas empresas da região da Grande Florianópolis que atuam num dos três ramos que a empresa Alfa trabalha (materiais de construção, móveis e eletrodomésticos).

Como resultado do trabalho, a Alfa & Cia Ltda. apresentou um quadro crítico de liquidez, na medida em foi levantado que seu capital de giro está na mão de terceiros. Ela mostrou-se ineficaz na utilização da política de cobrança, apresentando um altíssimo índice de inadimplência.

Os ~~controles~~ financeiros da Alfa são bons para apresentar o passado, os registros históricos da empresa, mas para o administrador e, por quê não dizer, estrategista financeiro de qualquer organização precisa ser um *guru* e prever o futuro. É através do instrumento do fluxo de caixa que propomos à ela administrar as finanças, principalmente os recursos de curto prazo, envolvendo os ativos e passivos circulantes.

Foi de grande proveito e profundo aprendizado a realização deste trabalho. Estivemos em contato com profissionais experientes da área de administração financeira que procuraram e se engajaram ao máximo para que este fosse, como foi, um belo trabalho sobre a área financeira.

SUMÁRIO

SINOPSE

RELAÇÃO DE FIGURAS.....	11
RELAÇÃO DE QUADROS.....	12
RELAÇÃO DE ANEXOS.....	13
1 INTRODUÇÃO.....	14
2 OBJETIVOS	15
2.1 <i>Objetivo geral.....</i>	<i>15</i>
2.2 <i>Objetivos específicos.....</i>	<i>15</i>
3 LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO	16
3.1 <i>Administração do capital de giro.....</i>	<i>18</i>
3.2 <i>Planejamento financeiro</i>	<i>19</i>
3.2.1 <i>O que é um planejamento financeiro?</i>	<i>19</i>
3.2.2 <i>O planejamento financeiro deve ser flexível.....</i>	<i>20</i>
3.2.3 <i>O conteúdo de um plano financeiro completo</i>	<i>20</i>
3.2.4 <i>Três requisitos de um planejamento efetivo.....</i>	<i>21</i>
3.3 <i>O planejamento financeiro a curto prazo.....</i>	<i>21</i>
3.4 <i>Ligações entre as decisões financeiras de curto e de longo prazo.....</i>	<i>22</i>
3.5 <i>A composição dos recursos financeiros e as operações financeiras</i>	<i>24</i>
3.5.1 <i>Quanto às características</i>	<i>24</i>
3.5.2 <i>Quanto aos prazos de liquidação.....</i>	<i>25</i>
3.5.3 <i>Quanto à permanência do capital na empresa</i>	<i>25</i>
3.6 <i>Fluxo de caixa.....</i>	<i>26</i>
3.6.1 <i>O que é fluxo de caixa?.....</i>	<i>26</i>
3.6.2 <i>Objetivos do fluxo de caixa.....</i>	<i>26</i>
3.6.3 <i>A empresa e o seu fluxo de caixa</i>	<i>27</i>
3.6.4 <i>Causas de falta de recursos na empresa.....</i>	<i>29</i>
3.6.5 <i>Equilíbrio financeiro</i>	<i>29</i>
3.6.6 <i>Alterações no saldo de caixa.....</i>	<i>31</i>
3.6.6.1 <i>FATORES INTERNOS</i>	<i>31</i>
3.6.6.2 <i>FATORES EXTERNOS</i>	<i>32</i>
3.7 <i>Fluxo de caixa e a análise de indicadores econômico-financeiros.....</i>	<i>34</i>

3.8 Análise de indicadores econômico-financeiros.....	35
3.8.1 Indicadores financeiros	36
3.8.1.1 ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRENTE.....	36
3.8.1.2 ÍNDICE DE LIQUIDEZ SECO.....	37
3.8.1.3 ÍNDICE DE LIQUIDEZ IMEDIATA.....	38
3.8.1.4 CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO	38
3.8.2 Indicadores operacionais.....	38
3.8.2.1 PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO	39
3.8.2.2 PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO.....	39
3.8.2.3 PRAZO MÉDIO DE ESTOCAGEM.....	39
3.8.3 Cálculo do ciclo operacional e o ciclo de caixa	40
3.8.3.1 INTERPRETAÇÃO DO CICLO DE CAIXA	41
3.9 Administração das disponibilidades.....	41
3.9.1 Controle do nível de caixa.....	43
3.9.2 Controle dos ingressos de caixa.....	44
3.9.3 Controle dos desembolsos de caixa.....	44
3.10 Administração das contas a receber	45
3.10.1 Política de crédito como arma de concorrência.....	46
3.10.2 Fatores condicionantes do investimento em contas a receber.....	46
3.10.3 Elementos da administração financeira de contas a receber	47
3.10.3.1 POLÍTICA DE CONCESSÃO DE CRÉDITO	47
3.10.3.2 POLÍTICA DE COBRANÇA.....	48
3.10.3.3 DESCONTO PARA PAGAMENTO ANTECIPADO.....	49
3.11 Administração dos estoques.....	49
3.11.1 Políticas de planejamento de estoques	50
3.11.1.1 CARACTERÍSTICAS DAS VENDAS E DA PRODUÇÃO.....	51
3.11.2 Técnicas de administração de estoques.....	53
3.11.2.1 CLASSIFICAÇÃO ABC.....	53
3.11.2.2 MODELO DO LOTE ECONÔMICO	54
3.11.2.3 PONTO DE PEDIDO.....	55
4 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	56
4.1 Tipo de pesquisa	56
4.2 Abordagem	56
4.3 Universo	56
4.4 Técnicas de levantamento de dados.....	57
5 A EMPRESA.....	58

5.1 Ambientação da empresa.....	58
5.1.1 Os produtos	58
5.1.2 Os consumidores.....	58
5.1.3 Pontos fortes e fracos	59
5.1.3.1 PONTOS FORTES.....	59
5.1.3.2 PONTOS FRACOS.....	59
6 GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO NA EMPRESA, O MERCADO E PROPOSTAS DE MELHORIAS	61
6.1 Administração das disponibilidades.....	61
6.1.1 Controle dos ingressos.....	61
6.1.2 Controle dos desembolsos.....	61
6.1.3 Causas da falta de recursos, segundo a empresa	62
6.1.4 Medidas que a empresa adota para sanar a falta de recursos.....	62
6.1.5 Equilíbrio entre ingressos e desembolsos.....	63
6.2 Administração de contas a receber	64
6.2.1 Política de crédito	64
6.2.2 Política de cobrança.....	65
6.2.3 Descontos para pagamento antecipado.....	65
6.2.4 Comparação com o mercado	66
6.2.5 Controle de contas a receber	71
6.3 Administração dos estoques de mercadorias.....	71
6.3.1 A reposição das mercadorias vendidas	72
6.3.2 Política de compras.....	72
6.3.3 Proposta de melhoria na gestão do estoque	74
6.4 Cálculo e análise dos indicadores financeiros e operacionais.....	75
6.4.1 Indicadores financeiros	75
6.4.1.1 CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO	76
6.4.1.2 ÍNDICES DE LIQUIDEZ ... (IL...).....	76
6.4.2 Indicadores operacionais.....	77
6.4.2.1 PRAZOS MÉDIOS DE ... (PM...).....	77
6.4.3 Ciclo operacional e ciclo financeiro (caixa)	78
6.5 O fluxo de caixa.....	79
7 CONCLUSÕES.....	84
8 LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO	87

9 ANEXOS	88
9.1 Anexo 1 – Questionário aos gerentes.....	88
9.2 Anexo 2 – Entrevista com varejistas.....	89
9.3 Anexo 3 – Controle de caixa.....	90
9.4 Anexo 4 – Relatório previsão de remessa à matriz.....	91
9.5 Anexo 5 – Controle de contas a pagar.....	92
9.6 Anexo 6 – Relatório das despesas.....	93
9.7 Anexo 7 – Controle de contas a receber.....	94
9.8 Anexo 8 – Balanço patrimonial resumido.....	95
9.9 Anexo 9 – Demonstração do resultado do exercício (DRE).....	96

RELAÇÃO DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de caixa.....	18
Figura 2 – Gráfico da necessidade financeira acumulada.....	22
Figura 3 – Composição de capitais próprios e de terceiros.....	24
Figura 4 – Representação do fluxo de caixa.....	27
Figura 5 – Itens causadores da falta de recursos.....	30
Figura 6 – Balanço patrimonial.....	34
Figura 7 – Demonstração do resultado do exercício.....	35
Figura 8 – Ciclo operacional e ciclo de caixa.....	40
Figura 9 – Sugestão para a previsão e controle do fluxo de caixa.....	42
Figura 10 – Dispêndios com cobradores e perda com devedores incobráveis.....	48
Figura 11 – Amostra da distribuição dos itens em estoque.....	53
Figura 12 – Ciclo operacional e ciclo de caixa da Alfa & Cia Ltda.....	79

RELAÇÃO DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo dos dados levantados na pesquisa..... 66

Quadro 2 – Balanço patrimonial resumido da Alfa & Cia Ltda..... 75

Quadro 3 – Fluxo de caixa da Alfa & Cia Ltda..... 80

Quadro 4 – Sugestão de previsão e controle do fluxo de caixa..... 82

RELAÇÃO DE ANEXOS

<i>Anexo 1 – Questionário aos gerentes.....</i>	<i>88</i>
<i>Anexo 2 – Entrevista com varejistas.....</i>	<i>89</i>
<i>Anexo 3 – Controle de caixa.....</i>	<i>90</i>
<i>Anexo 4 – Relatório previsão de remessa à matriz.....</i>	<i>91</i>
<i>Anexo 5 – Controle de contas a pagar.....</i>	<i>92</i>
<i>Anexo 6 – Relatório de despesas.....</i>	<i>93</i>
<i>Anexo 7 – Controle de contas a receber.....</i>	<i>94</i>
<i>Anexo 8 – Balanço patrimonial resumido.....</i>	<i>95</i>
<i>Anexo 9 – Demonstração do resultado do exercício (DRE).....</i>	<i>96</i>

1 INTRODUÇÃO

Quais são os controles financeiros da empresa Alfa & Cia Ltda. (nome fictício para garantir o sigilo das informações) e se esses controles estão sendo utilizados de forma otimizada como sistema de informação gerencial. E ainda, sugerir algumas mudanças caso seja necessário.

A Alfa & Cia Ltda., tem como seu ramo de atividade a venda no varejo de materiais para construção, móveis e eletrodomésticos. As Lojas Alfa estão situadas todas em Santa Catarina, sendo elas: a matriz e duas filiais no meio-oeste catarinense e mais uma filial no planalto. As lojas serão chamadas da seguinte maneira: Loja A (matriz), Loja B e C (filiais do meio-oeste) e Loja D (filial do planalto catarinense).

As Lojas Alfa contam com um quadro de funcionários que gira em torno de 80 pessoas no total.

Para efeito de manter o sigilo das informações financeiras da empresa, todos os valores que foram captados dentro da organização, foram multiplicados por um fator x (igual para todos), mantendo então, a correspondência dos valores percentualmente.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Elaborar um planejamento financeiro na empresa Alfa & Cia Ltda. tendo como enfoque a gestão do capital de giro.

2.2 Objetivos específicos

1. Analisar e elaborar o controle das disponibilidades da empresa através do planejamento do fluxo de caixa;
2. Verificar, analisar e propor melhorias para a gestão de contas a pagar e a receber da organização;
3. Verificar, analisar e propor melhorias para a gestão do estoque de mercadorias;

3 LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

Para um melhor entendimento do trabalho a ser desenvolvido, primeiramente iremos conceituar e explicar o que é e o que faz, sucintamente, a administração financeira das organizações.

Segundo SANVICENTE (1987), os executivos da área da administração financeira são exigidos a tomar decisões. Eles estão envolvidos em dois tipos de problemas:

1. segundo tarefas de *obtenção de recursos financeiros e análise da utilização desses recursos pela empresa.*
2. segundo áreas de decisões de *investimento, financiamento e utilização do lucro líquido;*

Começando com a análise do primeiro problema, SANVICENTE (1987) caracteriza a figura do *administrador financeiro* – ou ainda outros nomes como, diretor financeiro, tesoureiro, controlador, vice-presidente de finanças, gerente financeiro, etc., – o indivíduo ou grupo de indivíduos preocupados com (1) *a obtenção de recursos monetários* para que a empresa possa honrar com seus compromissos, para poder desenvolver as suas atividades correntes e, conforme for, poder expandir suas atividades e (2) *a análise* da maneira ao qual estes recursos serão utilizados pelos setores da empresa.

Ao administrador financeiro, conforme FLINK e GRUNEWARD *apud* SANVICENTE (1987), são dadas as seguintes atribuições:

1. *Análise de registros contábeis* – a contabilidade é uma rica fonte de dados internos para o administrador financeiro, mas fatores não contábeis devem ser levados em consideração. Pois dados contábeis são dados passados e toda e qualquer decisão deve estar voltada para o futuro. Portanto, essas informações serão usadas na medida em que elas poderão contribuir para a fazer projeções.

2. *Projeção do movimento de fundos* – para garantir o grau de liquidez da empresa (capacidade de pagar dívidas no vencimento e no valor correspondente) e do capital de giro. A projeção do fluxo de caixa é um instrumento que pode ser usado para garantir essa liquidez, instrumento esse que iremos nos aprofundar mais tarde.

3. *Aplicação de fundos excedentes* – procurar aplicar os fundos excedentes para que tenham o maior rendimento possível e com o melhor tempo de resgate para que esse possa estar disponível caso seja necessário.

4. *Fornecimento à alta administração de informações sobre as perspectivas financeiras futuras da empresa* – são informações de extrema importância que contribuem na tomada de decisões de compra, comercialização de produtos ou serviços, elaboração de preços, etc. Todas as áreas funcionais, como produção, marketing, recursos humanos, informática, deverão estar ao par do volume de recursos que eles têm disponíveis para seu uso e planejamento futuro.

5. *Elaboração de planos para fontes e usos de fundos, a curto e a longo prazos* – conforme os objetivos gerais da empresa, deve-se levar em conta o custos das fontes e os lucros possibilitados pelas aplicações.

As atribuições 1, 2 e 3, são mais específicas à administração financeira, trabalho ao qual o administrador financeiro irá se comunicar em *linha*, são informações internas do departamento financeiro. Já para 4 e 5, esse departamento está servindo mais como um *assessor* à alta administração e a outros setores da empresa.

Analisando agora o segundo problema, as principais áreas de decisões na administração financeira são as seguintes, ainda segundo SANVICENTE (1987):

1. *Investimento* – é avaliar qual a melhor alternativa de aplicação de recursos nas atividades normais da empresa, visando dar à ela a estrutura ideal em termos de ativos fixos e correntes, para que a empresa atinja seus objetivos como um todo. Investimento esse, que proporcione o maior retorno possível dentro do risco que a empresa deseja correr.

2. *Financiamento* – achar a estrutura ideal de fonte de financiamento, dada a composição do investimento.

3. *Utilização do lucro líquido* – qual o destino a ser dado aos recursos financeiros que a empresa gerou em virtude de suas atividades operacionais e extra-operacionais. Quanto será destinado a pagamento de dividendos aos acionistas e quanto constituirá como uma fonte de recursos da empresa.

3.1 Administração do capital de giro

Antes de entrarmos propriamente dito no planejamento financeiro, devemos conhecer o que compõem o *Capital de Giro*.

A gestão do capital de giro abrange a administração das contas circulante da empresa, ou seja, as contas do ativo e passivo circulantes, segundo SANVICENTE (1987). A gestão ainda tem por objetivo aumentar o valor da empresa ao longo do tempo.

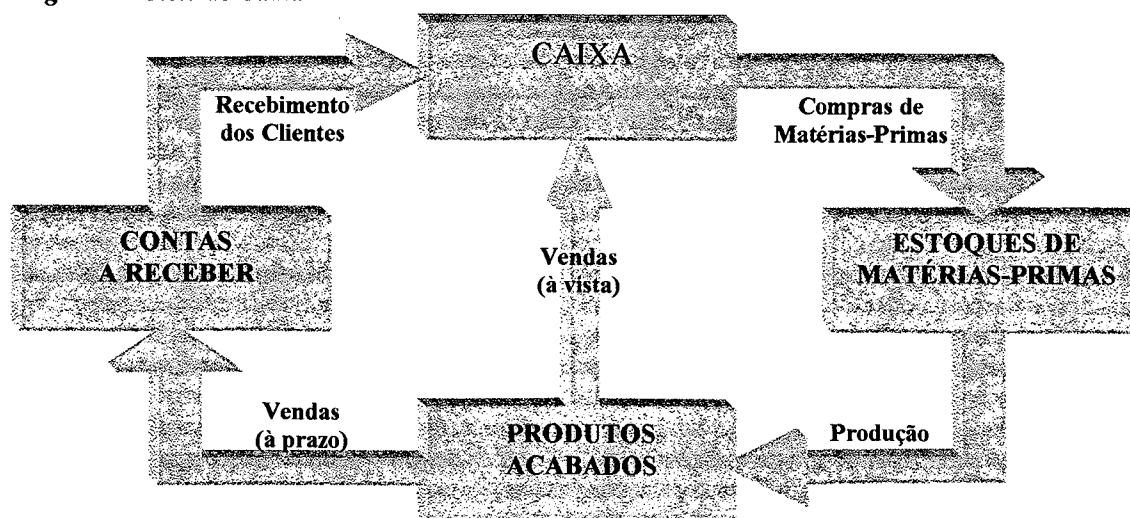
Ainda para SANVICENTE (1987), as características principais do capital de giro das empresas é que são de *curto prazo*, ou seja, os ativos que o compõem tem vida inferior a um ano. Tem *liquidez*, que é a facilidade de se transformar em dinheiro. A conta mais líquida do ativo circulante é caixa e a menos líquida, são os estoques. E outra característica é a sincronia entre os ingressos e desembolsos de caixa, no entanto, poucas empresa consegue esta sincronia de produção, vendas e recebimento.

O total do ativo circulante da empresa é igual *Capital de Giro Bruto*, ou ainda melhor, é a soma dos itens caixa, bancos, aplicações de curto prazo, contas a receber e estoques.

Podemos também identificar o *Capital de Giro Líquido*, que é o ativo circulante diminuído do passivo circulante (fornecedores, salários e encargos a pagar, impostos a pagar, contas públicas a pagar, empréstimos a pagar e outras contas a pagar).

SANVICENTE (1987), constitui os ativos correntes (circulantes) como sendo o capital da empresa que circula até transformar-se em dinheiro dentro de um ciclo operacional. Para melhor visualizarmos este ciclo, apresentamos abaixo uma representação gráfica do *Ciclo de Caixa* ou *Ciclo Operacional* da empresa.

Figura 1 - Ciclo de Caixa



Fonte: SANVICENTE (1987)

3.2 Planejamento financeiro

O administrador financeiro competente leva em consideração o efeito integrado das decisões de investimento e de financiamento, segundo BREALEY (1990). Este processo é designado *planejamento financeiro* e o resultado final é o *plano financeiro*.

Faz-se necessário o planejamento financeiro porque as decisões de financiamento e investimento são interdependentes e não devem ser tomadas isoladamente. Também é necessário, o administrador financeiro procurar evitar surpresas, para isso, pensar antecipadamente como reagir às surpresas que não podem ser evitadas. Sem o planejamento, a empresa pode tornar-se uma caixa preta, onde o futuro é incerto e a função financeira estará apenas como “um apagador de incêndios”, tentando solucionar problemas somente quando eles acontecem e não tentando evitá-los.

3.2.1 O que é um planejamento financeiro?

Para BREALEY (1990), o planejamento financeiro é um processo de:

1. Análise das opções de financiamento e de investimento de que a empresa dispõe.
2. Projeção das implicações futuras das decisões presentes, para evitar surpresas.
3. Decisão sobre quais alternativas a seguir.
4. Avaliação do desempenho posterior em função dos objetivos fixados no plano financeiro.

A empresa poderá desenvolver o planejamento financeiro de *longo e curto prazo*. No planejamento de curto prazo, temos normalmente um horizonte de 12 meses. Com ele, a empresa procura assegurar que terá as disponibilidades para honrar compromissos e assegurar que os empréstimos e aplicações de curto prazo sejam realizados nas condições mais vantajosas. (BREALEY, 1990)

Para um planejamento de longo prazo, a empresa poderá exigir que cada divisão da empresa apresente três planos de atividades alternativos que cubram, por exemplo, os próximos cinco anos.

1. *Um plano de crescimento agressivo* – que exija fortes investimentos e novos produtos, aumento da cota de mercado atual ou entrada em novos mercados.

2. *Um plano de crescimento normal* – a divisão cresce à taxa do respectivo mercado, mas de uma forma mais discreta.

3. *Um plano de redução de custos e de especialização* – que vise minimizar os gastos de investimento, podendo até levar a liquidação da divisão.

Uma quarta opção poderá ser elaborada pelos responsáveis pelo planeamento financeiro:

4. *Desinvestimento* – a venda ou liquidação da divisão.

Essas quatro projeções podem ser analisadas, mas elas se excluem mutuamente.

3.2.2 O planeamento financeiro deve ser flexível

BREALEY (1990), comenta que “prever é concentrar-se no resultado futuro mais provável”. Não se deve apenas prever e sim, preocupar-se também com os acontecimentos pouco prováveis e com os mais prováveis. Se, antecipadamente, for pensado no que pode dar errado, então haverá a possibilidade de reação mais rápida e eficiente na solução dos problemas. Como por exemplo, elaborar um conjunto de análise de cenário do tipo “e se...”, por exemplo: “o quanto poderia nos afetar uma política agressiva de crescimento num período de recessão”.

3.2.3 O conteúdo de um plano financeiro completo

O conteúdo irá variar do porte da empresa. Ele pode ser um plano completo, com ricos detalhes ou, o outro extremo, o plano financeiro pode estar na cabeça do seu administrador.

O plano completo apresentará balanços, demonstrações de resultado e mapas de origens e aplicação de recursos, todos previsionados. Constar também os lucros previstos, os investimentos, discriminados os seus tipos por divisão (por exemplo, novos produtos, novas máquinas de produção, de expansão, etc.), onde todos os investimentos deverão ter uma explicação do porquê deles acontecerem e as estratégias para se atingir os objetivos financeiros. Para BREALEY (1990), “as descrições podem cobrir áreas tais como o reforço da

investigação e desenvolvimento, medidas para o aumento de produtividade, concepção e comercialização de novos produtos, estratégias de preços, e assim sucessivamente”.

3.2.4 Três requisitos de um planejamento efetivo

Ainda segundo o livro de BREALEY (1990), serão os objetivos do planejamento e do resultado final que traçam os requisitos de um planejamento efetivo. O autor destaca três pontos:

1. *Previsão* – tentar prever de uma forma mais fiel e coerente, mas é impossível conseguir a perfeição. Não se deve ser ingênuo nas previsões, nem ajustar tendências de dados históricos, pois eles têm pouco valor. “É por o futuro não ter probabilidade de se assemelhar ao passado que o planejamento é necessário”.

2. *Encontrar o plano financeiro ótimo* – o administrador financeiro tem que decidir, em conjunto com a alta direção e as outras áreas envolvidas, qual é o melhor plano. Não existe nenhum modelo ou método que englobe toda a complexidade e abstração de um planejamento financeiro. Segundo a Terceira Lei de Brealey e Myers *apud* BREALEY (1990), “em qualquer campo haverá sempre 10 problemas que podem ser levantados mas que não têm solução formal”. Os administradores financeiros devem enfrentar as questões não solucionadas e tratá-las, o melhor que puderem, através de uma decisão. Por exemplo, eles têm que decidir se uma política de dividendos favorável aos acionistas será boa ou má para a empresa.

3. *Observar o desenrolar do plano financeiro* – os planejamentos financeiros de curto e longo prazo não demoram muito para estarem desatualizados. A empresa deve, ao constatar mudanças ambientais ou o não atingimento de metas estabelecidas, voltar ao plano e corrigi-lo. Por exemplo, se ao final do primeiro semestre os lucro reais estão 10% a baixo do previsto, deve-se corrigir a meta, para baixo, para o restante do ano.

3.3 O planejamento financeiro a curto prazo

As decisões de curto prazo são mais fáceis que as decisões de longo prazo, mas nem por isso são menos importantes. Uma empresa pode identificar oportunidades de investimento

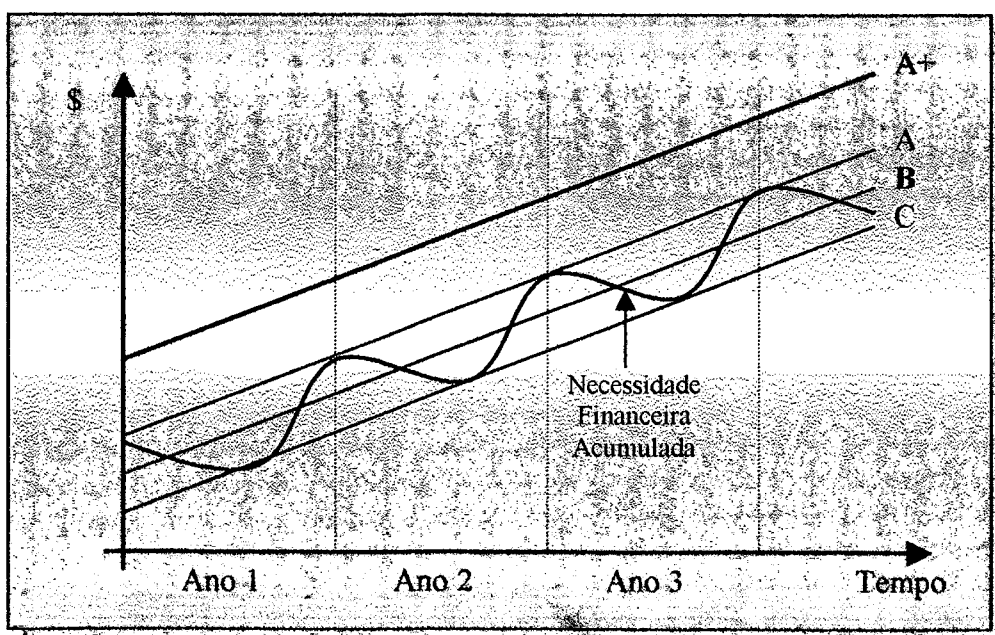
extremamente valiosas, encontrar o grau de endividamento ótimo, seguir a política de dividendos perfeitas e, mesmo assim, ir a falência por ninguém se preocupar em levantar fundo para cumprir com seus compromissos do dia-a-dia no ano corrente, comenta BREALEY (1990). Por essas e outras razões, é que se faz necessário o planejamento a curto prazo.

3.4 Ligações entre as decisões financeiras de curto e de longo prazo

Toda atividade empresarial exige capital – investimento em instalações, equipamentos, estoques, clientes entre outros ativos necessários para a condução eficaz da empresa. Muito raramente todos estes ativos serão adquiridos de uma só vez, mas gradualmente ao longo do tempo. BREALEY (1990) chama, ao custo total destes ativos, as *necessidades financeiras acumuladas* da empresa.

Na grande maioria das empresas estas necessidades financeiras acumuladas aumentar irregularmente, tal como a linha ondulada, mostrado na **Fig.2** abaixo. Esta linha tem tendência ascendente, à medida que o negócio da empresa cresce. Mas encontra-se também variação sazonal à volta dessa tendência, o ponto mais alto da linha é atingido ao final de cada ano. Não está representado na **Fig.2**, mas há também flutuações imprevisível entre as semanas.

Figura 2 – Gráfico das Necessidades Financeiras Acumuladas



Fonte: BREALEY (1990)

A linha azul representa as necessidades financeiras da empresa que, neste caso, é de sazonalidade anual. As necessidades de financiamento de curto prazo consistem na diferença entre o financiamento a longo prazo (linhas A+, A, B, C) e as necessidades financeiras acumuladas.

Para BREALEY (1990), se o financiamento a longo prazo seguir a *linha C*, a empresa precisará *sempre* de financiamento de curto prazo. Se for na *linha B*, a necessidade é *sazonal*. Nas linhas *A* e *A+*, a empresa nunca precisa de financiamento de curto prazo, pois haverá sempre disponibilidade excedente para investir.

Quando o financiamento de longo prazo não cobre as necessidades, a empresa tem que levantar fundos de curto prazo para cobrir a diferença. Quando os recursos de longo prazo excedem, deve-se pensar em investir no curto prazo.

Qual é o melhor nível de financiamento de longo prazo, A+, A, B ou C? A resposta é *depende*. o administrador financeiro é quem deve decidir levando em consideração algumas observações, segundo BREALEY (1990):

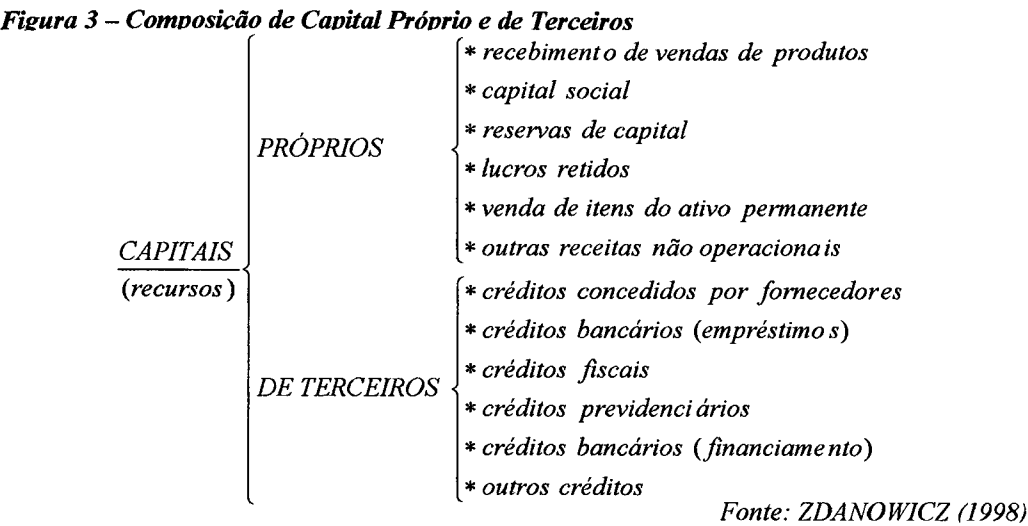
1. *Coincidências dos prazos de vencimento* – a maioria dos administradores financeiros tenta coincidir os prazos de vencimento do ativo e do passivo, prazos de recebimento e de pagamento. Compram ativos fixos como equipamento e instalações com empréstimos de longo prazo e capital próprio.

2. *Necessidade permanente de capital de giro (diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante)* – a maioria das empresas financiam o capital de giro com recursos de longo prazo.

3. *A conveniência do excedente de caixa* – os administradores sentem-se mais à vontade de trabalhar com a *linha A* do que com a *C*. Mais ainda com a *A+*. Ela nunca precisaria emprestar dinheiro a curto prazo para pagar suas contas. Mas na verdade esses excedentes são aplicados, investidos. O administrador financeiro, se a empresa se encontrar na situação *A+*, ele deve descer para a curva *A*, ou até mais baixo, caso o investimento dos excedentes sejam mais vantajosos que manter a empresa sem necessidades de empréstimos de curto prazo.

3.5 A composição dos recursos financeiros e as operações financeiras

Para começarmos a entender e estudar o fluxo de caixa (próximo tópico), devemos identificar os principais capitais que fluem na empresa e as operações financeiras das empresas. Os principais capitais que circulam na empresa podem ser representados num único esquema, veja a **Fig.3** abaixo:



Todos esses recursos fazem parte do fluxo de caixa da empresa, circulando todos os dias em que a empresa abre suas portas na finalidade de manter a liquidez da empresa e propiciar condições para a obtenção de lucros que compensem os riscos dos investimentos e a capacidade empresarial.

Abordando agora as operações financeiras que, normalmente, influenciam a projeção do fluxo de caixa são classificadas de várias formas por ZDANOWICZ (1998), dependendo da ótica com que se pretende analisar. Eis algumas delas:

3.5.1 Quanto às características

Quanto às características, podemos classificar em:

1. *Operações bancárias comuns* – operações de descontos de duplicatas, cobranças de títulos e adiantamentos com garantias de duplicatas.
2. *Operações bancárias especiais* – financiamento das vendas a prazo (duplicatas com prazo superior a 30 dias), empréstimos com penhor mercantil para aquisição de máquinas, equipamentos, mercadorias e matérias-primas.

3. Operações de financiamento – é a captação de recursos em fontes de longo prazo, são realizadas em instituições financeiras de fomento e no mercado de capitais.

3.5.2 Quanto aos prazos de liquidação

Estas operações resultam das entradas de capital, são os empréstimos ou financiamentos passivos, e constituem-se em débitos da empresa. São registrados como operações ativas as saídas de capital e formação de crédito.

3.5.3 Quanto à permanência do capital na empresa

O capital social é considerado indefinidamente permanente na empresa, porém o capital obtido através de financiamentos, têm presença temporária, pois estes deverão ser devolvidos na data do vencimento.

Sob o enfoque exclusivamente financeiro, podemos afirmar que o capital investido tem três destinações básicas:

1. Capital aplicado no ativo circulante, constituído por:

- disponibilidades de caixa para atender as obrigações imediatas;
- contas a receber;
- estoques de: produtos acabados e em processamento, de matérias-primas e materiais diversos.

2. Capital aplicado em carácter permanente (ativo permanente), constituído por:

- participações em sociedades coligadas e controladas;
- aparelhamento técnico, industrial e comercial.

3. Capital aplicado na produção, constituído por:

- consumo de matérias-primas e materiais em geral;
- pagamento dos demais fatores de produção: mão-de-obra, impostos, juros, dividendos e despesas em geral.

ZDANOWICZ (1998), acrescenta que o capital empregado na produção irá retornar à empresa no final do ciclo de vendas e de seu recebimento.

3.6 Fluxo de caixa

Todos os dias, as empresas, realizam operações de vendas, compras e investimentos. Dependendo do dia e do interesse do mercado pelos produtos da empresa, o volume de operações será maior ou menor, conforme ZDANOWICZ (1998).

A empresa, ao contrair uma obrigação com terceiros, precisa saber se naquela data terá o dinheiro disponível para pagar. Compõem o disponível saldos de caixa, bancos e aplicações financeiras da empresa.

A projeção do fluxo de caixa depende de vários fatores como o tipo de atividade econômica, o porte da empresa, o processo de produção e comercialização, etc.

3.6.1 O que é fluxo de caixa?

ZDANOWICZ (1998) conceitua fluxo de caixa da seguinte maneira: “é o instrumento de programação financeira, que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado”. Ou seja, é o conjunto de ingressos e desembolsos de recursos financeiros ao longo de um período. Representa a situação financeira, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens de ativos.

3.6.2 Objetivos do fluxo de caixa

O fluxo de caixa tem como maior objetivo, dar uma visão das atividades desenvolvidas, das operações financeiras que são realizadas diariamente, no grupo do ativo circulante, dentro das disponibilidades, e que representem o grau de liquidez da empresa, para ZDANOWICZ (1998).

Ele ainda numera outros importantes objetivos como:

- servir como instrumento de análise e cálculo na seleção de linhas de crédito;
- programar criteriosamente os ingressos e desembolsos, permitindo prever o período em que faltarão recursos e o montante;
- evitar o acúmulo de compromissos numa determinada época;

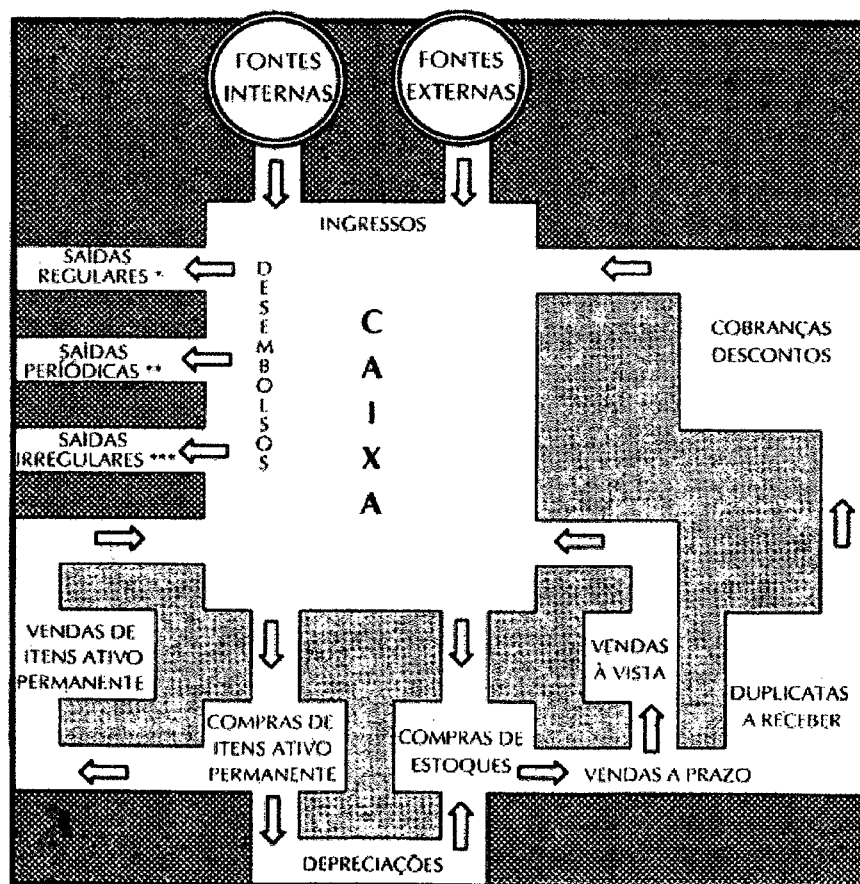
- determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõem e a melhor forma de aplicá-los;
- proporcionar o intercâmbio entre os setores da empresa, providenciando recursos para financiar estes setores, integrando-os e assim facilitando os controles financeiros.

3.6.3 A empresa e o seu fluxo de caixa

O fluxo de caixa pode ser comparado a um sistema hidráulico com vários reservatórios ao longo de sua extensão. O disponível é o núcleo do fluxo de caixa. Nele o fluxo monetário é contínuo e poderá ser abastecido por fontes internas ou externas para que a empresa possa honrar com suas obrigações com terceiros.

Conforme ilustração apresentada na **Fig. 4** abaixo, ZDANOWICZ (1998) mostra quais podem ser as formas de entrada de recursos, saídas e o fluxo de recursos.

Figura 4 – Representação do Fluxo de Caixa



* Salário; **Material de expediente; ***Compra de itens do ativo permanente

Fonte: ZDANOWICZ (1998)

As *fontes internas* podem ser regulares e periódicas. *Internas regulares* como as vendas à vista, cobrança de valores a receber e *internas periódicas* como venda de itens do ativo permanente, aluguéis de ativos fixos e receitas financeiras.

Também temos as *fontes externas* de recursos financeiros como emissão de ações e captação de empréstimos junto às instituições financeiras.

As *saídas* podem ser regulares, periódicas e irregulares de caixa. *Saídas regulares* como pagamento aos fornecedores e salários; *as periódicas* podem ser amortizações de empréstimos ou de financiamentos, compra de material de expediente, pagamento de dividendos e retiradas feitas pelos proprietários e; *saídas em intervalos irregulares* como a aquisição de itens do ativo permanente (edificações, veículos, máquinas e equipamentos).

A empresa deve saber dimensionar também o nível de seus estoques para manter a liquidez e o capital de giro. Garantindo o fluxo regular de produção e de comercialização de seus produtos. E, dependendo do tipo de atividade econômica e do porte da empresa, ela deverá se preocupar não só com o nível regular de matérias-primas e produtos acabados e sim também com os de produtos em processamento, materiais de expediente, de manutenção e de limpeza, segundo ZDANOWICZ (1998).

Conforme podemos observar na **Fig. 4**, fluem diretamente para dentro do caixa as vendas à vista de estoques e de itens do ativo permanente. Os valores a receber das vendas no crediário dos produtos em estoque, permanecerão fora até o momento do recebimento ou o desconto dos títulos em carteira ou no banco.

O administrador financeiro tem a difícil tarefa de tentar equilibrar os ingressos e desembolsos de caixa todos os dias e não somente ao final de um exercício social. Deverá ter condições de saldar as suas obrigações na data do vencimento. Para evitar que o saldo de caixa comece a baixar para níveis de risco (cada organização tem um nível diferente), ele deverá obter recursos adicionais fora do ciclo operacional da empresa, ou diminuindo os valores a receber, os estoques e os itens do ativo permanente, gerando assim recursos que venham complementar a baixa do saldo.

O fluxo de caixa procura analisar o deslocamento de cada unidade monetária através da empresa, observando as operações que fazem aumentar ou diminuir o saldo das disponibilidades, comenta ZDANOWICZ (1998).

3.6.4 Causas de falta de recursos na empresa

Muitas são as causas que podem ocasionar a escassez de recursos financeiros na empresa. ZDANOWICZ (1998), cita algumas das principais:

- expansão descontrolada das vendas, ocasionando maior volume de compras e de custos;
- utilização de capital de terceiros de forma excessiva, aumentando demais o grau de endividamento da empresa;
- ampliação exagerada dos prazos de vendas na tentativa de conquistar o mercado;
- diferenças acentuadas na velocidade dos ciclos de ingresso e desembolso, em função dos prazos de venda e de compra;
- baixa velocidade na rotação de estoques e nos processos de produção;
- distribuição dos lucros além das disponibilidades de caixa.

Logicamente existem também fatores internos e externos que podem provocar alterações no saldo, ainda segundo ZDANOWICZ (1998).

Fatores externos:

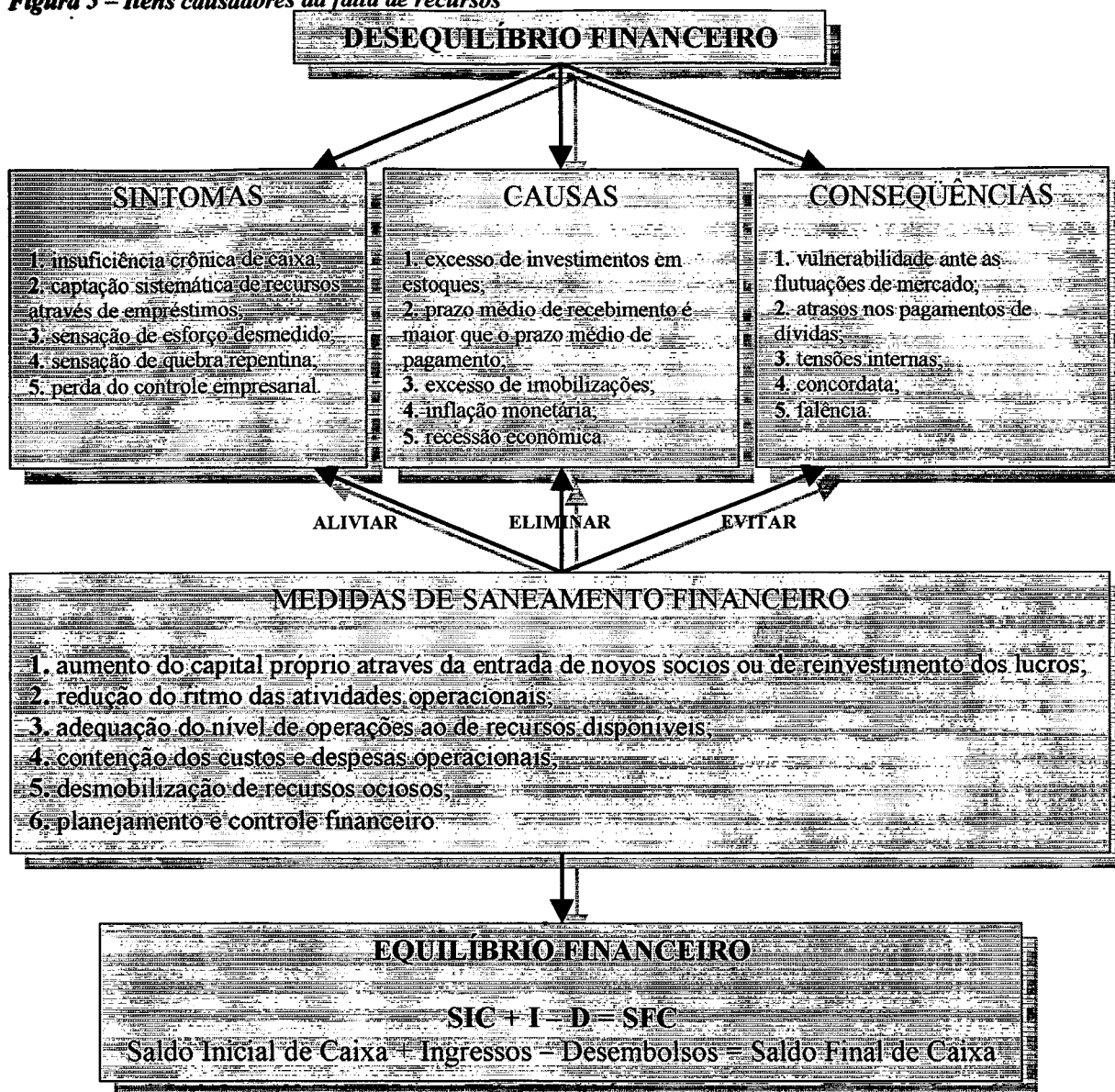
- declínio nas vendas;
- expansão ou retração do mercado;
- elevação do nível de preços;
- inflação;
- concorrência;
- alterações nas alíquotas de impostos;
- inadimplência.

Dentre os *fatores internos* podemos destacar: alteração nas políticas de produção, de vendas, distribuição, compras, pessoal, etc.

3.6.5 Equilíbrio financeiro

ZDANOWICZ (1998), apresenta em seu livro um diagrama bastante interessante na tentativa de melhor compreensão dos itens causadores da falta de recursos na empresa e equilíbrio financeiro. Este diagrama está representado pela **Fig. 5** da página seguinte:

Figura 5 – Itens causadores da falta de recursos



Fonte: ZDANOWICZ (1998)

Empresas que contém equilíbrio financeiro apresentam as seguintes características, de acordo com ZDANOWICZ (1998):

- o equilíbrio entre os ingressos e desembolsos de caixa é permanente;
- tendência de aumentar o capital próprio em relação ao capital de terceiros;
- rentabilidade do capital é satisfatória;
- é menor a necessidade de capital de giro;
- tendência de aumentar o índice de rotação de estoques;
- tendência de estabilidade entre o prazo médio de recebimento e de pagamento;
- não há excessiva imobilização de capital, somente o suficiente;
- não ocorrem faltas de produtos prontos ou mercadorias para atender as vendas.

3.6.6 Alterações no saldo de caixa

O administrador financeiro deverá levar em consideração, no dia-a-dia da empresa, os impactos que alguns fatores, internos e externos, causam no saldo de caixa. ZDANOWICZ (1998) lista estes fatores da seguinte maneira:

3.6.6.1 FATORES INTERNOS

A administração financeira deve estar presente em todas as áreas da empresa, pois a grande maioria das decisões tomadas envolvem recursos financeiros. Ela deve tomar conhecimento das ações de decisões que as outras áreas tomarem para se ter um controle eficiente. Eis algumas das principais decisões:

- ***Alteração na política de vendas***

O departamento de vendas deve primeiro informar qualquer alteração na política de vendas para que a área financeira possa analisar o impacto dessas mudanças, pois irá alterar prazos de recebimento.

Decisões quanto às despesas com publicidade, propaganda e promoção devem ser estudadas em conjunto, porque estas ações necessitam de desembolso de recursos financeiros.

A administração financeira deve conhecer a taxa de comissão dos vendedores e a forma de pagamento destas. As políticas de descontos devem ser conhecidas, pois elas diminuem a margem de lucro da empresa e os ingressos do fluxo de caixa.

- ***Decisões na área da produção***

O diretor de produção não pode decidir isoladamente a aquisição de máquinas, equipamentos ou a expansão da fábrica. A área financeira deve participar na tomada dessas decisões verificando as disponibilidades existentes para a conversão destes em ativos permanentes. Alterações no nível de produção também devem ser analisados pelos dois setores, pois causando alterações no nível de estoques, na compra de matérias-primas, no custo da mão-de-obra, nas despesas de fabricação, etc.

- ***Política de compras***

Os prazos concedidos pelos fornecedores devem ser analisados com os prazos de recebimento dos clientes. Evitando-se assim o desequilíbrio no fluxo de caixa.

- ***Política de pessoal***

O departamento de recursos humanos deve tomar decisões juntamente com o departamento de finanças com que diz respeito a admissões, demissões, política salarial e de treinamento, etc. Essas ações causam impactos no fluxo de caixa da empresa.

- ***Decisões na área de informática***

O autor não cita este fator, mas achamos que com o avanço extraordinário da tecnologia da informação, esta é uma área que a maioria das empresas têm. Decisões quanto a compra de novos equipamentos de informática (*hardwares*), novos programas para computadores (*softwares*), aquisições de novas tecnologias como internet, elaboração de páginas de propaganda na rede mundial, entre outros, devem também ser tratados juntamente com a área financeira, pois envolve dinheiro e se envolve dinheiro, mexe com o fluxo de caixa. As duas áreas devem entrar em consenso, assim como as demais, quando cogitarem a hipótese de efetuar mudanças desta ordem, envolvendo recursos financeiros da empresa.

3.6.6.2 FATORES EXTERNOS

Vários também são os fatores externo que podem provocar alteração no planejamento e controle do fluxo de caixa da empresa. Ainda segundo ZDANOWICZ (1998), eis alguns fatores:

- ***Redução estacional ou cíclica da atividade econômica***

Pode causar que nas vendas, necessitando que se tomem medidas urgentes para que se volte ao equilíbrio das contas.

O desaquecimento da demanda, expectativa de recessão econômica exigem do administrador financeiro alguns cuidados:

- ⇒ *política de crédito*: expandir a política de crédito num clima de fraca atividade econômica poderia levar a perda dos valores a receber;

- *cobrança de títulos*: tem-se que reduzir o prazo médio de recebimento, para um maior giro dos recursos de itens com maior rentabilidade imediata;
- *nível de estoques*: é aconselhável reduzir o volume de estoque, repondo-o somente em parte. Isso refletirá em excedente imediato de recursos.

- ***Expansão da economia***

Refletirá num aumento das vendas, como consequência, aumento da produção, dum maior volume de estoques, acréscimo nas compras de mercadorias e/ou matérias-primas, maiores custos operacionais, entre outros. Todas essas mudanças exigirão um maior volume de capital de giro e de imobilização, fazendo com que o administrador financeiro procure novas fontes de recursos, sem afetar a liquidez.

- ***Inadimplência***

Talvez este seja o item que exige maior cuidado, pois os desembolsos de caixa são cobertos pelos valores em disponibilidade e pela cobrança de duplicatas a receber, uma vez que os estoques alimentam a produção e as vendas, porém não pagam as dívidas. Deve-se ter o controle das duplicatas a receber bastante rigoroso para manter o equilíbrio entre as entradas e saídas de caixa.

- ***Atraso na entrega dos produtos***

Não se pode admitir atrasos na entrega dos produtos. Isso ocasiona acúmulo de produtos em estoque, possível interrupção na produção e atrasos no recebimento dos clientes. O administrador financeiro deve agir para evitar essas paralisações, pois elas afetam o fluxo de recursos.

- ***Alteração das alíquotas e criação de novos tributos***

Essas alterações podem provocar modificações no fluxo de desembolsos de caixa, tendo que o administrador financeiro tomar alguma medida para sanar esta perda.

3.7 Fluxo de caixa e a análise de indicadores econômico-financeiros

Para ZDANOWICZ (1998), a análise econômico-financeira deve ser vista pelas perspectivas qualitativa e quantitativa. Deste modo, deve-se analisar tanto os bens e direitos como as obrigações para o administrador financeiro melhor controlar o fluxo de caixa dentro dos parâmetros de maior eficiência. Encontrar o ponto ótimo no grau de liquidez e rentabilidade.

Quanto maior o disponível, maior será a liquidez, sendo assim, maior será a capacidade de a empresa honrar com seus compromissos. Em contra partida, um alto grau de liquidez pode afetar o processo operacional da empresa, prejudicando seu rentabilidade.

Faz-se necessário também, encontrar o nível de capital próprio e de terceiros (menos que 50% é bom) na empresa, os prazos de pagamento e vendas, entre outros.

A análise de indicadores econômicos estão normalmente baseados nos instrumentos de informações contábeis, principalmente o Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração de Resultados do Exercício (DRE).

Abaixo podemos ver um exemplo de Balanço Patrimonial:

Figura 6 – Balanço Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL – 31 de dezembro de 199x.	
ATIVO	PASSIVO
ATIVO CIRCULANTE DISPONÍVEL Caixa e Bancos Aplicações Financeiras CONTAS A RECEBER Clientes (-) Provis. Créd. Liq. Duv. ICMS ESTOQUES Produtos Acabados Matérias-Primas ATIVO PERMANENTE IMOBILIZADO Máquinas / Equipamentos / Móveis (-) Depreciação acumulada Veículos (-) Depreciação acumulada Prédios (-) Depreciação acumulada TOTAL DO ATIVO =	PASSIVO CIRCULANTE ICMS a recolher Imposto de Renda a pagar Fornecedores Outras contas a pagar Salários PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO Financiamentos / Empréstimos Contas a pagar <hr/> PATRIMÔNIO LÍQUIDO Capital Social Reservas de Capital Lucros Acumulados TOTAL DO PASSIVO =

Agora um exemplo de Demonstração de Resultado de Exercício, veja ao lado:

Figura 7 - DRE

DRE – 31 de dezembro de 199x.	
1.	Receita de Vendas
2.	IPI sobre Vendas
3.	Vendas Líq. c/ ICMS (1-2)
4.	Custo dos Produtos Vendidos
5.	Lucro Operacional Bruto (3-4)
6.	Despesas Operacionais
6.1	Despesas de Vendas
6.2	Despesas Administrativas
7.	Lucro Líquido Operacional (5-6)
8.	Provisão p/ Imposto Renda 15%
9.	Lucro Líquido Disponível

3.8 Análise de indicadores econômico-financeiros

Segundo o autor ZDANOWICZ (1998), as empresa têm como principal objetivo a maximização de lucros ou a minimização de custos, em função dos recursos aplicados na sua atividade operacional.

Para se estabelecer a margem de lucro da empresa e seu planejamento, é preciso analisar a partir dos ponto fortes e fracos da empresa, dos riscos e das possibilidades existentes nos meios em que a empresa atua. Levar em conta também as expectativas dos proprietários ou acionistas, dos empregados, dos fornecedores, entre outros.

A análise de indicadores econômico-financeiros através do fluxo de caixa visa identificar os pontos de estrangulamento que possam causar desequilíbrios a curto e longo prazos. Para isso, ela irá utilizar dados internos e externos.

Os dados *internos* mais utilizados são o Balanço Patrimonial e a DRE.

Externos como informações de seus concorrentes e entidades de classe. Deve-se comparar os dados obtidos com os pré-fixados pela empresa e, então, constatar se houve progresso ou retrocesso da empresa.

A análise de indicadores econômico-financeiros pode ser realizada por várias maneira. As três mais utilizadas são: *por índice, por tendência e por ponto de equilíbrio*.

Para ZDANOWICZ (1998), a análise de indicadores por índice, são os mais úteis na projeção do fluxo de caixa. Existe uma gama de índices que podem ser calculados pela empresa para a análise e interpretação do comportamento econômico-financeiro. Ela precisa selecionar aqueles que lhe parecem mais importantes.

Um índice sozinho não representa quase nada, ele só será útil quando associado a outros índices. E é a partir destes que a empresa poderá determinar a liquidez (aspecto financeiro) e a sua rentabilidade (aspecto econômico).

Existem três *tipos* de indicadores econômico-financeiros:

- *Índices não operacionais* – refletem a posição da empresa num determinado momento. Calculado a partir de dados do Balanço Patrimonial.
- *Índices operacionais* – refletem o dinamismo da empresa, em decorrência de suas atividades econômicas, durante determinado período. A fonte de dados é a DRE.
- *Índices globais* – permite ao administrador financeiro realizar com segurança a avaliação dos investimentos aplicados, principalmente de curto prazo, que irão refletir no fluxo de caixa. Construídos a partir dos dados da DRE, dos inventários e do Balanço.

Sob o enfoque da administração financeira, a análise dos indicadores podem ser feitas sobre três aspectos: *Análise de Indicadores Financeiro* (índices de liquidez), *Análise de Indicadores Globais* (eficiência das aplicações no ativo circulante) e *Análise de Indicadores Econômicos* (índices de rentabilidade – não serão tratados por fugir do objetivo do trabalho). Eles serão tratados em detalhes à seguir.

3.8.1 Indicadores financeiros

Os indicadores financeiros mais utilizados, conforme SANVICENTE (1987), para a *análise da liquidez* são: *índice de liquidez corrente*, *índice de liquidez seco*, *índice de liquidez imediata* e *capital de giro líquido*. As fórmulas serão abordadas conforme os autores da área financeira SANVICENTE (1987) e ZDANOWICZ (1998). Em resumo, o valor encontrado do cálculo do índice dirá: *que para cada R\$1,00 de dívida (passivo circulante), quantos reais (índices) a empresa dispõem para pagá-los*.

3.8.1.1 ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRENTE

$$ILC = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Através da divisão entre o ativo circulante e o passivo circulante, podemos medir a capacidade da empresa em saldar com seus compromissos. $ILC = \frac{2.000}{1.000} = 2,00$

Exemplo: Ativo Circulante = \$ 2.000,00

Passivo Circulante = \$ 1.000,00

ILC = 2,00, significa que para cada \$ 1,00 de obrigações (passivo), tem-se \$2,00 de ativo para saldá-la. Aceita-se como normal, um ILC próximo a \$ 1,50.

Porém este índice contém dois defeitos, a saber:

- ⇒ Ele trata igualmente todos os itens do ativo circulante, quando na realidade cada item tem liquidez diferente entre si. Como no exemplo, se o ILC for igual a \$2,00 (duas unidades monetárias), poderá não significar facilidade para a liquidação de compromissos pela empresa, pois a maior parte do ativo circulante pode estar em estoques.
- ⇒ O que realmente importa não é o que *existe* no ativo, e sim a velocidade com que estes ativos serão convertidos em dinheiro para a empresa, dentro do prazo do passivo, honrar seus compromissos. Por exemplo, qual o prazo médio de cobrança, de pagamento e rotação de estoques.

3.8.1.2 ÍNDICE DE LIQUIDEZ SECO

$$ILS = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Na tentativa de sanar a deficiência do *ILC*, este índice diminui os *estoques* do ativos circulante. Em condições normais os estoques são transformados em contas a receber e estas, em disponibilidades. Mas esse é um processo que dura um tempo, por isso, de maior incerteza.

Este índice carrega também defeitos similares ao *ILC*. Quanto maior a diferença entre o *ILC* e o *ILS* de uma empresa, maior tende a ser a dependência da suas liquidez em relação à realização do valor dos seus estoques, ou seja, mais a empresa necessita vender para saldar suas dívidas.

Por exemplo, se o *ILS* for igual a \$ 0,75, significa que a empresa apresenta a capacidade de saldar as suas obrigações a curto prazo em $\frac{3}{4}$, ou seja, a empresa tem um passivo circulante a descoberto.

Aceita-se como normal, um *ILS* próximo a \$ 1,00, ou um pouco mais baixo (\$ 0,80) se a empresa tem alta rotação de estoques.

3.8.1.3 ÍNDICE DE LIQUIDEZ IMEDIATA

$$ILI = \frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Tenta tornar melhor a análise da liquidez da empresa comparando as obrigações de vencimento a curto prazo (passivo circulante), com o que a empresa possui em disponibilidades (caixa, bancos e aplicações financeiras).

Este índice informa o quanto de dívida de curto prazo a empresa pode saldar de *imediato*, utilizando somente as disponibilidades do momento.

Por exemplo: se o $ILI = 0,10$, utilizando somente o disponível, a empresa conseguem honrar com apenas 10% de suas dívidas de curto prazo.

Não há um ILI considerado normal, cabe ao administrador financeiro encontrá-lo.

Para os três indicadores acima, podemos resumir da seguinte forma. Caso os indicadores forem *menores que 1*, a empresa precisará:

- aumentar os lucro (aumento das vendas e redução de custos e despesas);
- renegociar as suas dívidas;
- vender ativos permanentes, ou;
- aumentar o capital social.

3.8.1.4 CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO

$$CGL = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$$

Se o CGL for positivo, então o capital de giro é próprio, caso contrário a empresa apresenta um passivo a descoberto.

3.8.2 Indicadores operacionais

Os índices operacionais procuram medir a rapidez com que certos ativos (e um item de passivo) giram dentro de um exercício normal, dado o volume de operações realizados,

conforme SANVICENTE (1987). Quanto maior o giro, mais eficiente tende a ser a administração do aspecto analisado, pois a empresa está sendo capaz de gerar um dado volume de operações com um investimento médio relativamente menor em certos tipos de ativos.

Para a maioria dos administradores financeiros, os principais indicadores operacionais são: *prazo médio de recebimento, prazo médio de pagamento e prazo médio de estocagem.*

3.8.2.1 PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO

$$PMR = \frac{SMDR \times 360 \text{ dias}}{VP} = n^{\circ} \text{ de dias}$$

Onde:

- SMDR = Saldo Médio de Duplicatas a Receber
- VP = Total de vendas anuais a prazo

Este índice representa o tempo médio de recebimento das vendas a prazo pela empresa.

3.8.2.2 PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO

$$PMP = \frac{SMDP \times 360 \text{ dias}}{CP} = n^{\circ} \text{ de dias}$$

Onde:

- SMDP = Saldo Médio de Duplicatas a Pagar
- CP = Total de compras anuais a prazo

Representa o tempo médio que a empresa demora para pagar suas compras de insumos a prazo.

3.8.2.3 PRAZO MÉDIO DE ESTOCAGEM

$$PME = \frac{SME \times 360 \text{ dias}}{CV} = n^{\circ} \text{ de dias}$$

Onde:

- SME = Saldo Médio dos Estoques
- CV = Custo das Vendas

E para o cálculo dos *Saldos Médios* nas fórmulas acima, efetue o simples cálculo:

$$\text{Saldo Médio} = \frac{\text{Saldo Inicial} + \text{Saldo Final}}{2}$$

Para os três indicadores operacionais, temos um quadro resumo das relações entre o Capital de Giro, a Liquidez e os Indicadores Operacionais:

<i>Indicadores Operacionais</i>	<i>Liquidez</i>	<i>Capital de Giro</i>
PMR > PMP	< 1	De terceiros (negativo)
PMR < PMP	> 1	Próprio (positivo)
PMR = PMP	= 1	Nulo
PMR < PMP e PME > PMP	< 1	De terceiros (negativo)

Através das políticas de crédito e cobrança, as empresas devem buscar:

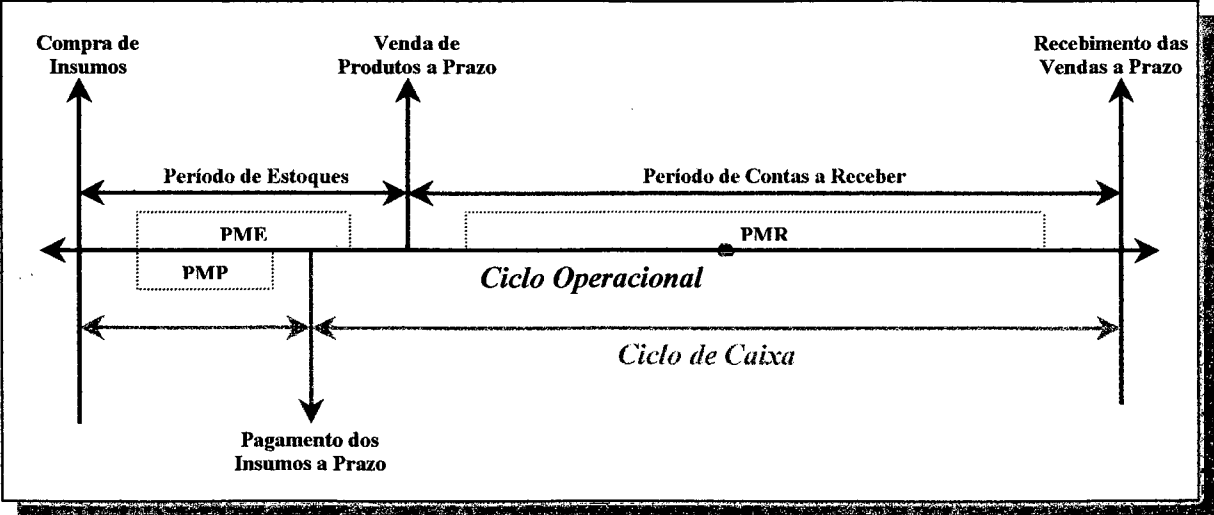
- Retardar ao máximo o pagamento de fornecedores, mas sem comprometer o relacionamento comercial e o crédito da empresa;
- Acelerar o recebimento das vendas
- Aumentar o giro dos estoques, sem deixar ocorrer falta de materiais.

3.8.3 Cálculo do ciclo operacional e o ciclo de caixa

O *Ciclo Operacional* “é o período tomado pela aquisição dos estoques, sua venda e cobrança de sua venda”, segundo ROSS (1998). Ele descreve o modo pelo qual um produto passa pelas contas do ativo circulante.

Já o *Ciclo de Caixa* (ou *Financeiro*), é o período desde o pagamento até o recebimento de dinheiro.

Figura 8 - Ciclo Operacional e o Ciclo de Caixa



O Ciclo Operacional e o de Caixa pode ser representado da seguinte maneira:

Então:

- O *Ciclo Operacional* (CO) será:

$$CO = PME + PMR$$

- E o *Ciclo Financeiro* (CF) ou de Caixa:

$$CF = PME + PMR - PMP$$

- Por fim, o *Giro Operacional e de Caixa*, número de vezes que o caixa irá girar ao ano é:

$$Giro Operacional = \frac{360 \text{ dias}}{CO}$$

$$Giro de Caixa = \frac{360 \text{ dias}}{CF}$$

3.8.3.1 INTERPRETAÇÃO DO CICLO DE CAIXA

A maioria das empresa que apresenta ciclo de caixa positivo, conseqüentemente financiamento de estoques e contas a receber. Quanto maior ou mais longo for o ciclo de caixa, mais financiamento é necessário. Uma ampliação do ciclo, indicará problemas, ou que a empresa está tendo dificuldades em vender, ou dificuldades para cobrar suas contas a receber, segundo ROSS (1998). Ou o inverso, quanto mais curto for o ciclo de caixa, menor será o investimento da empresa em estoques e contas a receber, então, menor será também o ativo total da empresa e o giro total será maior.

3.9 Administração das disponibilidades

As disponibilidades são os recursos financeiros que a empresa dispõe para efetuar pagamento imediatos. A conta “Caixa”, que representa o dinheiro vivo, é a conta de maior liquidez e “Bancos”, são os recursos monetários depositados em contas bancárias movimentáveis à vista com a emissão de cheques, conforme SANVICENTE (1987). Estas

duas contas sofrem desvalorização numa economia inflacionária e não apresentam rendimento direto, então, por que manter um certo investimento nestas contas?

Para SANVICENTE (1987), o principal motivo é que as contas caixa e bancos funcionam como um amortecedor entre as saídas e as entradas. A utilização do instrumento de previsão de fluxo de caixa é indispensável para a empresa conhecer seus desembolsos e recebimentos e, a partir daí, programar-se para uma possível falta de recursos (onde e quando captar recursos) ou planejar o que fazer com o excedente de caixa (compra de ativos imobilizados, aplicações financeiras de curto e/ou longo prazo, etc.) O fluxo de caixa ainda pode indicar que itens podem ser manipulados para evitar insuficiência de caixa: pode-se acelerar entradas (aumento das cobranças, venda de ativos fixos não utilizados, liquidação de mercadorias, promoções), ou reduzir as saídas (redução de despesas).

SANVICENTE (1987) apresenta um quadro como sugestão para a previsão do fluxo de caixa, representado no Fig.9 abaixo:

Figura 9 – Sugestão para Previsão do Fluxo de Caixa

DESCRIÇÃO	PERÍODO (MÊS, ANO)		
	Dia, Sem. ou Mês	Dia, Sem. ou Mês	TOTAL
1) Itens Operacionais A – Entradas - Vendas à vista - Recebimentos de Duplicatas - Desconto de Duplicatas B – Total das Entradas Operacionais C – Saídas - Compras à vistas - Pagamentos de duplicatas - Salários - Impostos - Despesas Veículos - Outros (aluguéis, materiais diversos) D – Total de Saídas Operacionais E – Fluxo Líquido Operacional (B-D)			
2) Itens Não-Operacionais F – Entradas - Empréstimos Obtidos - Vendas de Ativos Fixos - Outros G – Total das Entradas Não-Operacionais H – Saídas - Amortização de Empréstimos - Compra de Ativos Fixos - Outros (juros, etc.) I – Total das Despesas Não-Operacionais J – Fluxo Líquido Não-Operacionais (G-I)			
3) Fluxo Líquido Geral (E+I)			
4) Saldo Inicial			
5) Saldo Final (3+4)			

A separação das despesas operacionais das não-operacionais, que são de naturezas diferentes, aumenta a possibilidade de análise do instrumento.

Certa parcela do saldo mantido em disponibilidades deve-se a não-coincidência das entradas e das saídas previstas. Outra parcela deve-se à possível diferença entre o fluxo previsto do fluxo real.

A empresa deve se preocupar em evitar a insuficiência de caixa e estar preparada para a diferença em que possa ocorrer entre o fluxo previsto do real, ter uma margem de segurança e acesso fácil a fontes externas de recursos.

O saldo da disponibilidades são afetados tanto por entradas como por saídas. O objetivo deste saldo deve ser a de manter uma disponibilidade suficiente para atender às exigências de transação (aplicações e empréstimos), precaução (incertezas dos itens) e especulação (acumulação de saldo para compras rápidas, oportunidades de lucro), mas nada além disso, para não prejudicar o objetivo de maximização da rentabilidade sobre os recursos obtidos. Com o excedente deste saldo, a empresa pode aplicar em títulos de curto prazo que ofereçam algum rendimento.

3.9.1 Controle do nível de caixa

Alguns fatores afetam e determinam os saldos de disponibilidades mantidos pela empresa. Eis alguns deles citados por SANVICENTE (1987):

- *Diferenças previsíveis entre as entradas e saídas de caixa*, a acumulação de dinheiro ou a falta dele por diversos motivos.
- *Diferenças imprevisíveis entre as entradas e saídas de caixa*, decorrente das incertezas dos diversos elementos nelas incluídos. Possibilidade de eventos como enchentes, incêndios, falências ou concordatas de clientes, etc.
- *Disponibilidade de outras fontes de fundos*. A flexibilidade ou a facilidade de recorrer aos proprietários, às instituições financeiras, à obtenção de mais crédito de fornecedores, entre outros.
- *Natureza das relações mantidas com os bancos*. Este fator age diretamente sobre o saldo das contas bancárias. O investimento tende a se elevar com o aumento do número de bancos com que a empresa trabalha, exigências de saldo mínimo para garantir a disposição dos bancos quanto à prestação de serviços futuros de crédito, etc.

3.9.2 Controle dos ingressos de caixa

Tem-se alguns meios da empresa aumentar os ingressos de recursos financeiros na obtenção de maior liquidez possível, mas sem ignorar a possibilidade das diversas aplicações possíveis dos excedentes de disponibilidades. SANVICENTE (1987) cita dois enfoques em que a empresa deve preocupar-se:

- *Minimizar as possibilidades de furtos ou desfalques nos processos de recebimento.* Através de registro de cheques recebidos, emissão de comprovantes e recibos, preparação de guias de depósitos, baixa de valores a receber, entre outros.
- *Acelerar os recebimento.* Ter uma política de cobrança eficiente.

3.9.3 Controle dos desembolsos de caixa

Ainda segundo SANVICENTE (1987), com o mesmo objetivo de preservar o maior nível de liquidez possível sem que ocorram prejuízos na manutenção de saldos excessivos, uma boa administração das disponibilidades deve levar em conta:

- *A liberação de recursos disponíveis e exigidos para aplicações aprovadas não pode ser atrasada desnecessariamente.*
- *Os processos de pagamento devem incluir precauções contra desvios ou furtos.*
- *Utilizar o prazo concedido à empresa integralmente,* para a empresa poder dispor destes fundos o período mais longo possível.

Para completar a boa administração de disponibilidades, SANVICENTE (1987) comenta que se deve fazer o uso adequado de fundos temporariamente ociosos em aplicações que ofereçam algum rendimento. Com isso a empresa pretende se proteger contra a corrosão do ativo em questão pela inflação e pelo custo de oportunidade da manutenção sob a forma monetária pura. E os excedentes devem ser aplicados de forma *temporária* e seu montante e prazo de disponibilidade devem ser apontados pelas previsões de fluxo de caixa.

3.10 Administração das contas a receber

As contas a receber, ou ainda, os créditos concedidos aos clientes podem existir numa empresa por várias razões, destacadas por SANVICENTE (1987).

Uma das razões é utilizá-la como uma arma de concorrência, onde a empresa pode optar por conceder maior tempo no financiamento para seus compradores para atraí-los.

A empresa pode oferecer crédito aos seus funcionários, por exemplo, os chamados *adiantamentos*, mas em geral, contas a receber irá se preocupar com os créditos concedidos aos compradores de produtos e serviços da empresa. Interage com a área de marketing, uma vez que a *política de crédito* compreende as diretrizes e procedimentos de seleção de clientes, cobrança e descontos, importantes para a consecução dos objetivos de vendas, sendo utilizado como uma das atrações que a empresa tem para oferecer no mercado.

Então, quando tratamos do assunto *contas a receber*, estaremos nos referindo a *contas correntes*, *crédito parcelado* e *contratos de venda a prazo e de venda condicional*. Vejamos cada um deles:

- *Contas correntes* – são os clientes permanentes da empresa, os que efetuam pagamentos periódicos. O prazo é indeterminado, aplicado aos clientes cuja compras a empresa acredita haver constância, regularidade e relativa segurança.
- *Crédito parcelado* – vendas com planos diferentes de pagamento, são os concedidos aos clientes como forma de atração para a venda de produtos ou serviços.
- *Contratos de venda a prazo e de venda condicional* – principalmente na venda de produtos ou serviços previamente encomendados e de execução ou instalação demorada. Com pagamentos que podem ser antes, durante e até depois a execução ou instalação. Por exemplo, construções e consultorias.

Sob o mesmo título “contas a receber”, será tratado através dessas três visões já descritas, pois o problema geral é o mesmo: *vender a prazo*, onde o cliente reconhece que é financeiramente importante para ele, mas com o risco de que o cliente não pague e contra um custo, o dos recursos imobilizados proporcionalmente ao saldo médio de contas a receber.

3.10.1 Política de crédito como arma de concorrência

A política de crédito incorpora alguns elementos: os prazos concedidos para pagamento, os critérios de aceitação de pedidos de crédito e os critérios para a fixação de limites de crédito.

A administração financeira deverá atuar juntamente com a área de marketing da empresa, pois a política de crédito é considerada um elemento do “marketing mix”. Conceder crédito é oferecer ao cliente a possibilidade dele pagar pelo produto ou serviço numa distribuição do preço através do tempo, onde seu bem ou serviço adquirido pode gerar recursos para que ele o pague, ainda segundo SANVICENTE (1987).

Toda empresa tem um limite na concessão de crédito, então poderemos encontrar políticas de crédito liberais e outras bastante duras. Esta última com menor eficiência como arma de concorrência, devem-se por motivos como: se o capital próprio não permite sustentar grandes investimento em contas a receber pela limitação de seu endividamento para financiá-los e; empresas que não possam assumir muitos riscos, seja pela necessidade de capital de giro, por suas vendas serem pouco numerosas, ou ainda por elevado custo direto por unidade.

3.10.2 Fatores condicionantes do investimento em contas a receber

Para o autor SANVICENTE (1987), o administrador financeiro deve se preocupar com algumas variáveis ou “fatores condicionantes” que afetam o volume de recursos aplicados no saldo médio de contas a receber:

- o volume de vendas a prazo;
- a proporção custo direto do produto ou serviço e o valor de venda;
- a sazonalidade das vendas
- as regras do ramo de atividade quanto a limite de crédito;
- as políticas de prazo de crédito da empresa;
- as políticas de cobrança da empresa;
- as políticas de descontos da empresa.

Todos esses fatores devem ser analisados pelo administrador financeiro e o que aconteceria se eles fossem alterados, por exemplo, caso uma política de prazo mais longo

poderia aumentar as vendas e os lucros da empresa? Quais as vantagens e os riscos? O administrador deverá comparar os custos de benefícios das escolhas efetuadas por ele.

“A política de concessão de crédito envolve um equilíbrio entre os lucros nas vendas a prazo e o custo de manutenção de valores a receber adicionado aos possíveis prejuízos decorrentes das dívidas incobráveis”, SANVICENTE (p. 154, 1987).

3.10.3 Elementos da administração financeira de contas a receber

SANVICENTE (1987), lista então 5 elementos da administração financeira de contas a receber, separados em três tópicos: *políticas de concessão de crédito, política de cobrança e descontos para pagamento antecipado.*

3.10.3.1 POLÍTICA DE CONCESSÃO DE CRÉDITO

A política de concessão de crédito envolve:

- *Fixação de prazos para pagamento pelos clientes (prazo de crédito).* Irá delimitar o prazo máximo em que o cliente terá para efetuar os seus pagamentos. Quanto maior for o prazo concedido, maior tenderá a ser o investimento em contas a receber.
- *Fixação de critérios para a aceitação (seleção) de clientes.* Avaliar o risco que o potencial cliente produzirá a empresa. A concessão de crédito poderá ser rígida ou liberal dependendo de: 1 – qual será o risco que a empresa está disposta a correr; 2 – tende a ser afetada pelo estágio da situação econômica daquele momento; e 3 – afetado pela concorrência.

Para a avaliação do cliente em potencial, algumas informações deverão ser levantadas, informações estas que irão variar conforme o tipo de cliente da empresa. Sugestões de informações a serem avaliadas: 1 – consulta em agências especializadas em informações de crédito (Sistema de Proteção ao Crédito – SPC, SERASA); 2 – análise de demonstrações financeiras; 3 – consulta junto a bancos com os quais a empresa trabalha, em busca de dados sobre hábitos de pagamento; 4 – troca de informações com fornecedores ou, pessoas físicas, com empresas que ele utiliza do crediário; 5 – análise dos índices de liquidez e estimativas do risco de não-pagamento. E não se pode esquecer que todo esse processo de avaliação de

crédito do cliente deve ser rápida, para conquistar o cliente e entregar o mais rápido possível o produto ou serviço de que o cliente necessita.

- *Estabelecimento de limites para a concessão de crédito*, ou seja, os valores máximos financiáveis pela empresa a cada cliente.

3.10.3.2 POLÍTICA DE COBRANÇA

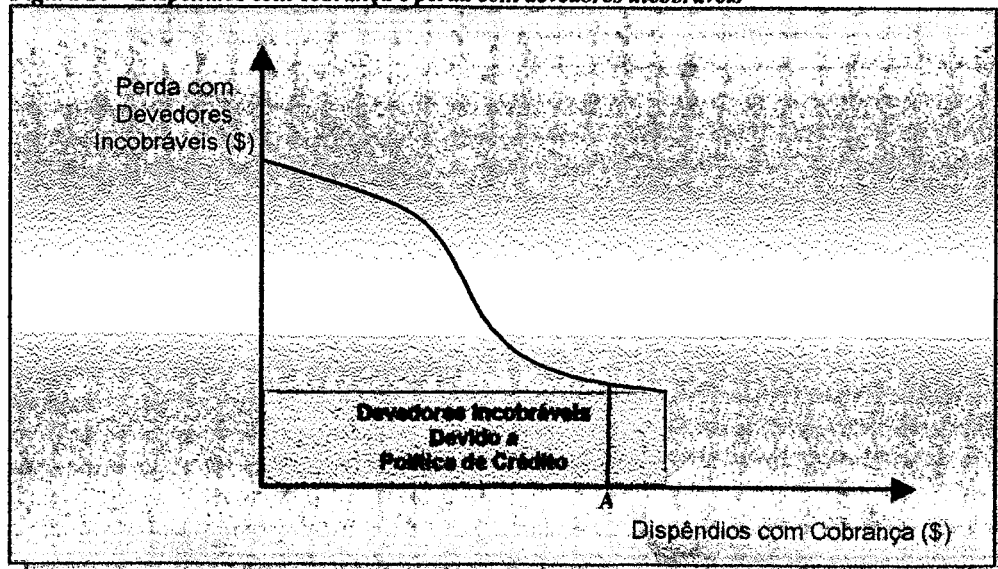
As medidas da *política de cobrança* têm o objetivo de assegurar que as vendas já efetuadas (contas a receber) efetivamente se transformem em recebimentos.

Evidentemente, a empresa não deverá gastar mais com o esforço de cobrança do que tem a receber. O que se deve considerar é se os gastos em cobrança produzem alguma contribuição igual ou superior em termos de perdas com devedores insolventes.

Para GITMAN (1984), a eficiência das políticas de cobrança podem ser avaliadas em parte observando-se o nível de inadimplência e de clientes incobráveis. Em parte porque estes níveis também são influenciados pela política de concessão de crédito e por outros fatores externos à organização como mudanças na economia mundial, variação da inflação e aumento no desemprego, entre outros.

A empresa precisa determinar o nível de dispêndios com cobrança “ótimo”, de acordo com uma perspectiva de custo/benefício. Até que ponto a empresa poderá aumentar os esforços de cobrança para reduzir ao máximo o volume de devedores incobráveis. Veja a relação entre dispêndios com as cobranças e os devedores incobráveis na **Fig. 10** abaixo:

Figura 10 – Dispêndios com cobrança e perda com devedores incobráveis



Fonte – GITMAN (1984)

O ponto “A” da Fig. 10 indica o ponto “ótimo”, a partir deste ponto, os dispêndios adicionais com cobrança não reduzirão as perdas com devedores incobráveis.

GITMAN (1984), lista alguns tipos de procedimentos de cobrança, caso o cliente não venha a honrar com seus compromissos na data de seus vencimentos. Vamos a eles:

- **Cartas** – alguns dias após o vencimento de uma duplicata, enviar uma carta cortês ao cliente, lembrando-o de sua obrigação. Caso o pagamento não ocorra, enviar-lhe outra correspondência um pouco mais agressiva.

- **Telefonemas** – caso as cartas não sejam suficiente, o responsável pelas cobranças pode ligar ao cliente solicitando o pagamento imediato. Caso o cliente tenha um desculpa plausível, pode-se efetuar algum tipo de acordo. Se após duas ou três ligações não adiantarem, o advogado da empresa poderá telefonar para o cliente.

- **Visitas pessoais** – bastante comum as nível de crédito ao consumidor, podendo também ser empregada por fornecedores industriais. O encontro do cobrador com o cliente pode ser um procedimento eficiente, conseguindo-se até um pagamento imediato.

- **Uso de agências de cobrança** – a empresa pode transferir duplicatas incobráveis a uma agência de cobrança, mas as taxa deste serviços são altas, em torno de 50% do valor da duplicata.

- **Protesto das duplicatas incobráveis** – em último caso, o protesto do título pode ser usado pela empresa. É caro e pode até levar o devedor à concordata, reduzindo a possibilidade de negociações futuras com ele, sem a garantia do recebimento.

3.10.3.3 DESCONTO PARA PAGAMENTO ANTECIPADO

A política de concessão de descontos procura atrair o cliente a pagar antes do vencimento da duplicata através de um desconto no preço, possibilitando acelerar os recebimentos das vendas, reduzindo o prazo médio de recebimentos. SANVICENTE (1987)

3.11 Administração dos estoques

A contas “estoques” normalmente contempla um investimento bastante significativo no ativo circulante das empresas. Estoques, é a conta menos líquida do circulante, exigindo que sejam tomados alguns cuidados para que não aumentem muito os custos fixos envolvidos

(manutenção, seguro, custo de armazenagem), para não deixar ocorrer falta de disponibilidades para a empresa pagar suas pendências, cuidados para não ocorrerem falta de produtos para a venda, entre outros.

Para GITMAN (1984), a empresa precisa determinar o nível “ótimo” de estoques, levando em consideração os objetivos de cada área que a utilize, objetivos estes normalmente conflitantes como veremos mais adiante. O administrador financeiro não tem responsabilidade direta com o controle dos estoques, mas tem indireta no processo de administração dos estoques. Ele tem a maior responsabilidade, a de assegurar a administração eficiente do fluxo de caixa, que implica em administrar todos os ativos da empresa, controlando-os para que não ocorram investimentos desnecessários nestes ativos.

3.11.1 Políticas de planejamento de estoques

A política de estoques permite desvincular o programa de produção do programa de vendas, possibilitando maior flexibilidade na produção e a fabricação em quantidades econômicas, segundo SANVICENTE (1987). Existem vários tipos de bens estocáveis: matérias-primas, materiais de manutenção, produtos em elaboração, produtos acabados, e outros. Os estoques, em muitas empresas, representam um investimento significativo, exercendo efeitos sobre todas as principais funções da empresa. “Cada função tende a gerar necessidades de estoque diferentes e muitas vezes incompatíveis entre si.” WELSCH (1996, p. 136)

- **Vendas:** estoques altos de produtos acabados para atender o mercado com rapidez;
- **Produção:** estoques altos de matérias-primas para garantir as atividades de fabricação e estoques altos de produtos acabados para obter níveis estáveis de produção;
- **Compras:** compras em grande quantidade para minimizar os custos por unidade e as despesas gerais de aquisição.
- **Finanças:** ao contrário de todos, estoques pequenos, menor investimento (fluxo de caixa) e reduzem os custos de manutenção de estoques (armazenagem, obsolescência, riscos, etc.).

Os objetivos das políticas de estoques devem ser, conforme WELSCH (1996):

- **Planejar** o nível ótimo do investimento em estoques;
- **Controlar** os estoques para mantê-los nestes níveis ideais.

Os dois processos de administração mais ignorados são exatamente o *planejamento* e o *controle* de estoques. Ocasionalmente na falta de produtos e o não cumprimento das datas de entrega ou, o oposto, excesso de estoques de certos produtos.

Sem a política de estoques, é impossível desenvolver um programa de produção satisfatório, e uma das principais vantagens do orçamento de produção é a de exigir uma análise antecipada do problema dos estoques.

3.11.1.1 CARACTERÍSTICAS DAS VENDAS E DA PRODUÇÃO

Segundo SANVICENTE (1987), na definição da política de estoques deve-se também levar em consideração as características das vendas e da produção.

A – Vendas (produtos acabados):

- *Prazos de obsolescência física ou técnica:* são produtos que têm vida útil relativamente curta, impossibilitando o armazenamento por longos períodos de tempo. Produtos como alimentos e produtos químicos têm obsolescência física e produtos de vestuário (que dependam de moda) e de informática têm obsolescência técnica. Cada item do estoque deve ter seu prazo possível de estocagem.

- *Tamanho e frequência dos pedidos:* os estoques podem ser maiores ou menores dependendo do tamanho e frequência dos pedidos. Se as vendas forem numa frequência diária, os estoques poderão ser mais baixos do que uma única grande venda semanal, em virtude do risco do não-atendimento ser maior no segundo caso.

- *Reações do mercado a atrasos nas entregas:* a empresa poderá manter estoques mínimos caso o mercado consumidor tolere pequenos atrasos e não resultem em perdas de vendas futuras. Mas se o mercado for exigente e de grande concorrência, é melhor manter um estoque mais elevado para que atrasos de entrega não ocorram.

- *Sistemas de distribuição:* o canal de distribuição exerce influência sobre a procura e também sobre os estoques. Por exemplo, uma empresa que tem vendedores próprios, terá um retorno, dos anseios dos consumidores, transmitidos com maior rapidez do que uma empresa que tenha vários representantes em vários pontos de distribuição, gerando nesta última uma defasagem por ser afetada também pelas políticas de estocagem dos seus intermediários.

B – Produção (matérias-primas, produtos em elaboração):

- *Tipo de processamento:* certos processos de fabricação requerem materiais em quantidades fixas. Como operações químicas, metalúrgicas ou de fusão.

- *Flexibilidade da produção:* quanto maior for a flexibilidade da produção, menores precisarão ser os estoques. Se a empresa for pouco flexível, para alterações imprevistas na procura, não será possível ser refeita a programação da produção nos tempos devidos, correndo o risco de perder vendas.

- *Exigências de qualidade, limite de vida útil e risco de obsolescência:* O planejamento dos níveis de estoques deve considerar a característica de cada produto. Pode acontecer de a empresa dimensionar seu estoque ótimo, sob o ponto de vista econômico, seja manter os estoques por 4 semanas, mas não verificar que o produto tenha um vida útil de 2 semanas, num exemplo exagerado.

Para WELSCH (1996), os fatores importantes para a política de estoques de ***produtos acabados*** são um pouco mais detalhistas que SANVICENTE (1987), são estes:

- Quantidades que supram as exigências das vendas;
- Sazonalidade dos produtos;
- Perecibilidade dos produtos;
- Duração do período de produção;
- Instalações de armazenamento;
- Adequar os recursos financeiros para cobrir os custos de produção dos estoques com alguma antecedência em relações às vendas.

- Proteção contra falta de matérias-primas;
- Proteção contra falta de mão-de-obra;
- Proteção contra aumento de preços;
- Riscos associados a estoques: queda de preços, obsolescência de estoques, perdas e furtos e insuficiência de procura.

“Uma política boa de estoques deve refletir um equilíbrio ótimo de custos entre esses fatores.” WELSCH (1996, p. 138).

3.11.2 Técnicas de administração de estoques

São três as técnicas mais utilizadas pelas empresas para administrar seus estoques, conforme GITMAN (1984): a Classificação ABC; o Modelo do Lote Econômico e o Ponto de Pedido.

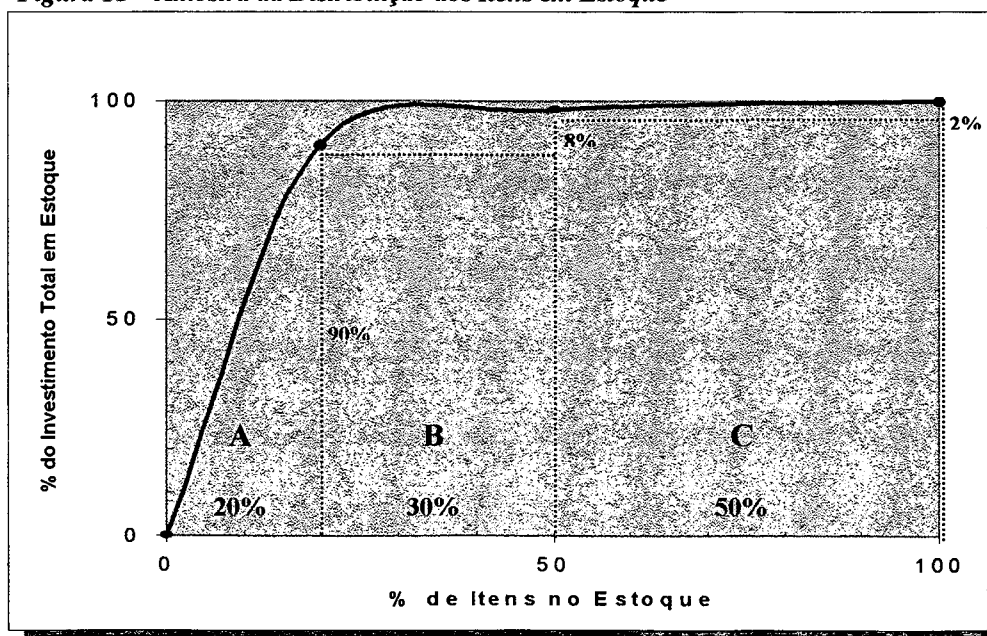
3.11.2.1 CLASSIFICAÇÃO ABC

A técnica do sistema ABC consiste em separar os estoques em três diferentes grupos, o grupo A, o grupo B, e o C.

- **Grupo A:** são aqueles que requerem o maior investimento. Onde 20% dos itens representam 90% do investimento da empresa. Esses itens são os mais caros e de giro mais lento.
- **Grupo B:** são os que representam maior investimento depois do A. Constitui 30% dos itens do estoque e representam cerca de 8% do investimento.
- **Grupo C:** grande quantidade de itens, cerca de 50% deles, mais que representam pouco investimento, 2%. Por exemplo, incluem-se aqui itens como parafusos, pregos, produtos de limpeza, entre outros.

Veja a representação dos grupos A, B e C na Fig. 11, abaixo:

Figura 11 – Amostra da Distribuição dos Itens em Estoque



Fonte: GITMAN (1984)

3.11.2.2 MODELO DO LOTE ECONÔMICO

O Modelo do Lote Econômico está relacionado à compra de matérias-primas e à **estocagem** de produtos acabados e em elaboração. Com o cálculo do lote econômico chega-se ao número ótimo de unidades a serem pedidas de cada item do estoque, segundo WELSCH (1996). É mais utilizado para encontrar a quantidade ótima dos itens do **grupo A**.

Para diluir custos fixos de compra, reduzir preços unitários de compra e minimizar os custos de manuseio e transporte, as empresas compram quantidades maiores do que as necessárias para seu consumo imediato. Essa política não pode atingir extremos porque grandes quantidades desnecessárias implicam num aumento dos custo de capital, manutenção e manutenção dos estoques.

Por exemplo, se uma empresa tem um custo de transporte de R\$ 432,00 por viagem, consome anualmente 375.000 peças de um determinado produto e tem um custo anual de manutenção de uma unidade estocada de R\$ 450,00 ou R\$ 0,36 por unidade. São consumidas diariamente 1.250 unidades do produto a um custo de R\$ 1,00 unitário durante um ano de 300 dias úteis.

O lote econômico pode ser calculado através da fórmula:

$$LE = \sqrt{\frac{2 \cdot AT}{i}}$$

Onde: LE = Lote Econômico de compra ou fabricação

A = custo de obtenção do material

T = consumo anual, em unidades

i = custo anual de manutenção de uma unidade estocada

No exemplo temos:

A = R\$ 432,00 por viagem

T = 375.000 peças por ano

i = R\$ 450,00 por 1.250 unidades durante 1 ano, ou R\$ 0,36 por unidade

$$\text{Então: } LE = \sqrt{\frac{2 \cdot 432,00 \cdot 375000}{0,36}} = 30.000 \text{ unidades}$$

Conclusão: o Lote Econômico de compra é de 30.000 unidades por pedido.

3.11.2.3 PONTO DE PEDIDO

Após o cálculo do Lote Econômico, a empresa precisa determinar quando irá efetuar o **pedido** da mercadoria. Pelo Lote Econômico, supôs-se que seria efetuado o pedido quando a quantidade em estoque estivesse a *zero* e que a reposição seria *imediata*. Não é o que acontecem na prática, conforme GITMAN (1984).

Supondo que a taxa de consumo dos estoques é constante, o ponto de pedido é calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{Ponto de Pedido} = \text{Tempo de Reposição} \times \text{Demanda Diária}$$

Por exemplo, se:

- *Tempo de Reposição* = 10 dias
- *Demanda Diária* = 5 unidades

Então, o Ponto de Pedido é de 50 unidades, ou seja, quando o estoque chegar a 50 unidades do produto, a empresa emite o pedido da mercadoria na montante igual ao Lote Econômico.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

4.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa terá caráter *qualitativa* e *exploratória*, pois se trata de um processo de investigação em uma área onde há pouco conhecimento sistematizado, segundo VERGARA (1997). E terá também caráter *descritiva* por serem apresentadas na medida em que as informações forem levantadas.

Quanto aos meios, a pesquisa será *de campo* por se tratar de uma investigação empírica no local, investigação essa, realizada por meio de entrevistas. É também chamada de *documental* pela investigação que será desenvolvida em documentos conservados no interior da empresa e por último, a pesquisa tem caráter de *estudo de caso* por ser desenvolvida dentro de uma empresa, na matriz e suas filiais.

4.2 Abordagem

A pesquisa terá uma abordagem *qualitativa*, que se trata do estudo de comportamentos na organização e de caráter *quantitativa* por serem levantados dados numéricos referentes à empresa, segundo VERGARA (1997).

4.3 Universo

Será desenvolvida a pesquisa na empresa Alfa & Cia Ltda., abrangendo as quatro lojas da empresa (a matriz e três filiais). Todas as lojas estão localizadas no estado de Santa Catarina. A matriz localiza-se no meio-oeste, juntamente com mais duas filiais, cada uma está numa cidade distinta e a terceira filial situa-se no planalto catarinense.

4.4 Técnicas de levantamento de dados

Será utilizado como instrumentos de levantamento de dados o processo de *entrevistas estruturadas, semi- estruturadas e não-estruturadas* com os funcionários que contenham as informações requeridas dentro da empresa, *análise documental* como relatórios administrativos, contrato social da empresa, formulários e vários tipos de relatórios gerados pelo sistema de informação da empresa. Os dados também serão levantados sob a forma de *questionários* e, por fim, *observação pessoal*.

5 A EMPRESA

5.1 *Ambientação da empresa*

A empresa Alfa & Cia Ltda. vende no varejo materiais de construção, móveis e eletrodomésticos. Ela dispõe de quatro lojas (matriz e três filiais).

Através do questionário que está em *Anexo 1*, respondidos pelos gerentes das lojas, procuramos levantar as características do mercado e algumas questões específicas que serão tratadas mais tarde.

5.1.1 *Os produtos*

A linha de produtos mais vendida pelas lojas é a de materiais de construção, segundo os gerentes, sendo mais específico, a linha básica que contempla cimento, tijolo, areia, aço, tintas e depois vem a linha de acabamentos, como piso, azulejo, entre outros.

Um dos motivos importantes, apontados pelos gerentes, da causa de materiais de construção ser o forte da empresa é que para as linhas móveis e eletrodomésticos, os preços praticados pela loja são superiores aos da concorrência.

Abrangendo dos os produtos comercializados, segundo os gerentes, são mais vendidos os produtos de classe intermediária, ou seja, produtos populares de qualidade. Os produtos de “classe A – ou Extra”, representam cerca de 15% das vendas; “classe C – ou Popular”, 15% e da “classe B – ou Média”, em torno de 70%.

5.1.2 *Os consumidores*

O perfil sócio-econômico dos clientes são na maioria (70%) de classe média-baixa, com renda variando de R\$ 300,00 a R\$800,00 reais. A classe alta e baixa representa cerca de 15% cada classe.

Dos consumidores, cerca de 70% são funcionários de outras empresas (operários, funcionários), 20% agricultores e 10% outras empresas. Um fator que pode prejudicar as

vendas é a quebra de safra, é quando a safra daquele determinado período não é boa, pois o **comércio** daquela região (meio-oeste e planalto catarinense) é movida pela agricultura e **pecuária**. Se ocorrer prejuízo na lavoura, provoca uma reação em cadeia que todo o comércio é atingido.

Um dado importante citado pelos gerentes é que cerca de 70% dos clientes são considerados “tradicionais” e 30% aleatórios. Este dado cabe julgarmos que a empresa tem um bom índice de clientes fidelizados, o índice de rejeição é menor que o de aceitação. Trazendo assim para a empresa, a possibilidade de atendimento personalizado aos seus clientes por eles serem conhecidos e um maior controle (informações formais e informais) sobre ele.

5.1.3 Pontos fortes e fracos

5.1.3.1 PONTOS FORTES

Ainda segundo os gerentes das lojas, quando das respostas ao questionário em *Anexo I*, eis alguns dos pontos fortes, da loja e do mercado consumidor em geral, apontados por eles (por ordem de importância):

1º - O nome da empresa. A loja tem tradição, está no mercado desde 1.965, e está gravado na cabeça dos consumidores;

2º - O bom atendimento e conhecer os produtos que vende;

3º - Preço competitivo, principalmente para materiais de construção;

4º - Amplas condições de pagamento: crédito próprio com juros mais baixos que os concorrentes e vendas pela financeira e, mais recentemente, venda através do financiamento pela CEF (Caixa Econômica Federal) que financia materiais de construção em até 60 meses com juros baixos (8% a.a.).

5.1.3.2 PONTOS FRACOS

Eis os pontos fracos, que prejudicam *as vendas* (sob ordem de importância):

1º - Preço dos móveis e eletrodoméstico, superiores aos da concorrência;

2º - Demora na entrega das mercadorias;

3º - Constante falta de produtos;

Diante destas constatações, a empresa poderia realizar um estudo específico de mercado e optar por seguir apenas na linha de materiais de construção, ou adotar uma política de *marketing* mais agressiva que venha a aumentar a procura e consequentemente a venda das linhas de móveis e eletrodomésticos. A empresa Alfa tem que ser competitiva, e quatro são as variáveis que englobam, para os modelos de hoje, a competitividade de uma empresa. Então, a *Vantagem Competitiva* começa, pela ordem de importância e prioridade por: **1** – preço; **2** – qualidade nos produtos; **3** – tecnologia e **4** – velocidade (de decisão – acompanhar o mercado e de atendimento ao cliente – satisfação). Se a empresa, para os dois ramos mais fracos dela, não conseguir ao menos igualar em preço, ela deve eliminar estes produtos, centrando-se no que é forte, no real foco da empresa que é a linha de materiais de construção, neste ramo a empresa é realmente competitiva. Para as duas outras linhas, somente através de uma revisão minuciosa de custos, envolvendo também a margem de lucro, a empresa poderia vir a se tornar lucrativa. É até possível especular nesta hora que, pela baixa venda destes produtos, há muito capital investido e parado, gerando também custos fixos em que estes produtos não conseguem se pagar.

E que prejudicam o *recebimento* das contas:

1º - Desemprego;

2º - Baixos salários;

3º - O Código de Defesa do Consumidor, que protege demais os devedores, contribuindo em muito ao alto índice de inadimplência.

6 GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO NA EMPRESA, O MERCADO E PROPOSTAS DE MELHORIAS

6.1 Administração das disponibilidades

6.1.1 Controle dos ingressos

O controle de caixa contém os recebimento e desembolsos do dia, conforme *Anexo 3*. Este formulário irá apenas registrar o fluxo do dia. As filiais enviam à matriz uma previsão de remessa de dinheiro para a ela em virtude de suas vendas *no dia* (*Anexo 4*) e mais a previsão de contas a receber, temos a previsão total de recebimento (sem contar as vendas à vista). O controle das entradas será tratado mais adiante com o controle de *contas a receber*.

A empresa não utiliza ferramenta de previsão de ingressos antes de eles serem incorridos. Ela contém relatórios de vendas que já foram efetuadas e estes são utilizados muito mais para a área financeira conhecer as previsões de receita com vendas à prazo na semana ou até mesmo apenas no dia.

6.1.2 Controle dos desembolsos

Cada loja tem uma meta de venda calculado sobre o potencial de venda de cada uma, e se tem uma média de venda, se conhece o quanto será necessário desembolsar para se efetuar a reposição dos estoques.

Sobre o potencial histórico de vendas de cada loja é que os estoques são calculados. Os estoques, conforme a experiência da empresa, deve ser de 2 vezes o valor das vendas. Por exemplo, se uma loja vende R\$100.000,00 por mês, a loja manterá um estoque com cerca de R\$200.000,00. Caso as vendas aumentem, o nível de estoques deverá aumentar proporcionalmente, ou vice-versa.

Outras saídas de curto prazo como combustível, impostos, telefone, luz, água, material de escritório e limpeza, são conhecidos pela empresa num período muito curto. Apesar de serem praticamente constantes, a empresa poderia estipular um percentual sobre os dispêndios para cada item.

Conforme o *Anexo 6*, relatórios de despesas da matriz e das filiais, a empresa conta com uma importante fonte de informação, onde tem-se detalhado cada dispêndio ocorrido. Não sabemos dizer em que nível são analisadas estas informações, mas informalmente o Departamento Financeiro sabe que aqueles dispêndios dificilmente sofrerão fortes alterações e então pelo histórico, sabe-se que os dispêndios futuros serão provavelmente os mesmos.

6.1.3 Causas da falta de recursos, segundo a empresa

Talvez o maior problema encontrado hoje pela empresa é a alta *inadimplência* (50%) dos seus clientes. Segundo a administração da empresa, apesar de praticarem uma política dura de crédito, os clientes não têm honrado com seus compromissos. Isso ocasiona uma falta muito grande de recursos para o capital de giro, pois a empresa terá que repor as mercadorias retiradas pelos clientes, mas sem contar com o dinheiro dele. A empresa entra então num círculo vicioso onde, com a falta de dinheiro devido a inadimplência, tem que buscar recursos de terceiros, aumentando o endividamento da empresa. Com isso, terá que dispor de mais recursos captados pelas vendas, mas como a inadimplência continua, a falta de recursos é constante e cada vez maior.

Algumas medidas deverão ser tomadas para que se reduza ao máximo o índice de inadimplência (elas serão abordadas mais adiante).

6.1.4 Medidas que a empresa adota para sanar a falta de recursos

Com a má situação financeira da empresa e da economia do país, está muito difícil conseguir excedente de caixa. Não há percentual da receita destinada à reservas de caixa e para compra de imobilizados (aplicação de excedentes). Estas reversas e aquisições estão paralisadas a algum tempo. Somente há algumas compras esporádicas em ativo permanente quando se faz necessário.

Como a inadimplência está alta, é comum ocorrer a falta de recursos financeiros para a empresa honrar com seus compromissos. A empresa busca no mercado financeiro fundos que cubram este déficit. Normalmente são empréstimos de curto prazo, como o *Hot Money*, de até 30 dias. Ela tem a política de sempre honrar com compromissos com os fornecedores e pagar em dias seus impostos, isto ajuda a manter a credibilidade da empresa para efetuar compras a

prazo e conseguir empréstimos. Manter a credibilidade é muito importante e até **indispensável.** Com isso a empresa consegue negociar prazos e taxas de juros com maior **facilidade.**

Às vezes faz-se necessário deixar faltar alguns produtos pouco representativos (rotatividade baixa) para aliviar a situação do caixa. Esta medida causa obviamente prejuízos para a empresa, pois ela perde a oportunidade de vender e pode até perder o cliente por ele não ter encontrado o produto que desejava.

Outra forma de captar recursos adotados pela empresa é o desconto de cheques pré-datados. Diante de um percentual cobrado pelas instituições financeiras, a empresa abdica de receber o total do montante de recursos que os cheques proporcionariam no futuro e opta por pagar o percentual para tornar estes cheques pré-datados, recursos de liquidez imediata.

Desde 1995 a empresa vem passando por reduções de custos e incorporação de funções. Todas as áreas da empresa sofreram cortes de custos e a busca da otimização dos resultados. A demissão de funcionários foi inevitável, somente os melhores ficaram em seus cargos e outros foram reaproveitados em outras funções, caso sua área já estivesse com trabalho ocioso.

Hoje a empresa não tem mais o que cortar de custos, a margem de lucro é baixíssima, a concorrência é cada vez mais forte, os clientes estão cada vez mais exigentes na busca de qualidade, atendimento e melhores preços. O investimento em propaganda está bastante reduzido para conter custos, mas como buscar os bons clientes? Talvez as melhores medidas são o ótimo atendimento e eficiente política de crédito, onde pelo menos este cliente voltará e com certeza irá indicar a empresa como referência. Por enquanto a empresa está somente sobrevivendo no cenário péssimo em que se encontra nosso país e grande parte do mundo. Somente quando a economia começar a se aquecer e as pessoas conseguirem ver índices positivos em suas contas bancárias é que eles começarão a comprar mais e, esperamos, que eles comecem a pagar suas contas.

6.1.5 Equilíbrio entre ingressos e desembolsos

O prazo médio de recebimento é de 15 dias das contas a prazo, pois o maior volume de recursos a receber está nesta data (44%), ver em *Anexo 7* e, o prazo médio de pagamento é também de 15 dias (36%), pelo mesmo motivo para as contas a pagar. O equilíbrio entre as receitas e as despesas é conseguido através da cobrança de juros por mês no financiamento e

mais a margem de lucro da empresa. Mas este equilíbrio atua no limite, basta um pequeno percentual dos clientes deixarem de pagar suas dívidas que a empresa sofrerá com a falta de recursos.

O controle das entradas e saídas não é muito eficiente como fonte de informação, pois a empresa utiliza estas fontes de maneira deficiente. Existem realmente uma grande quantidade de dados gerados pelo sistema da empresa, mas estes dados estão sendo usados pelas pessoas de forma isolada nos diversos setores e lojas e ainda, muitos dados não são nem conhecidos da sua existência no sistema. Outros ainda são calculados manualmente, isto trás um déficit de informações no tempo, pois ocorre de a empresa estar no mês de outubro, por exemplo, e ainda estão sendo levantados os dados de setembro.

Ao nosso modo de ver, é através do instrumento do fluxo de caixa, proposto mais adiante, que a empresa começaria a utilizar melhor estes dados, de uma maneira mais eficiente e rápida, transformando dados em informação gerencial e não somente dados.

O fluxo de caixa poderá ser usado um para cada loja, pois cada loja tem um caixa, com seus ingressos e desembolsos, gerando um volume de informações importantes para a análise financeira mais real e fiel, comparando o realizado com o previsto.

6.2 Administração de contas a receber

6.2.1 Política de crédito

As vendas são concedidas em até 6 vezes (1 + 5 parcelas). Esta política foi determinada a partir da experiência adquirida, onde segundo a empresa, acima de 6 vezes, a inadimplência é cada vez maior.

Cada cliente que venha a optar pelo uso do crediário, tem que passar por uma política de crédito relativamente dura, para se evitar os maus pagadores. A Política de Crédito começa com a *seleção dos clientes*, através do seguinte processo formal:

- Primeiro é consultado, junto ao SPC (Sistema de Proteção ao Crédito – pessoa física) ou ao SERASA – Centralização de Serviços dos Bancos S/A (pessoa jurídica), se a pessoa está honrando com seus compromissos no comércio.

- Segundo, o crédito só será concedido ao limite máximo de 30% do comprovante de renda da pessoa física.

- Terceiro, dados como endereço residencial e comercial são requeridos e **referências comerciais** (créditos que contém em outras empresas da praça).
- Quarto, se o candidato ao crediário já for cliente a mais de ano, seu crediário **poderá ser facilitado**.

6.2.2 Política de cobrança

Caso o cliente não venha pagar sua conta, a empresa dispõe de uma *política de cobrança* que consistem em:

- *10 dias* após o vencimento da conta, é enviado a residência do cliente uma correspondência avisando da sua obrigação com a empresa.
- *20 dias*, caso o cliente insista em não efetuar o pagamento, o cobrador da empresa irá a residência do cliente para cobrá-lo ou para começar uma negociação, tentando pelo menos, receber uma parte.
- *45 dias* de atraso, se ainda o cliente não se mostre disposto a pagar, ele terá o seu nome “negativado” no SPC ou SERASA, ou seja, seu nome estará comprometido na praça, ele somente irá efetuar um financiamento em outra loja ou banco após quitar sua dívida com a empresa Alfa.
- *60 dias*, conforme o caso, ele poderá ter o título protestado judicialmente.

6.2.3 Descontos para pagamento antecipado

Se o cliente optar por pagar suas contas antecipadamente, obterá um desconto que será de 50% dos juros cobrados ao mês. Por exemplo, se os juros cobrados forem de 6% ao mês, o desconto seria de 3% a.m.

O sistema informatizado da empresa contempla as Contas a Receber também. Todas as venda à prazo da empresa serão cadastradas cada uma com seus respectivos clientes, valores, quantidades (baixas em estoque), condições de pagamento, entre outros.

6.2.4 Comparação com o mercado

Para diagnosticarmos se a Política de Crédito, a Política de Cobrança e a Política de Descontos para pagamento antecipado é eficiente na empresa, realizamos uma pesquisa com cinco lojas que atuam no mesmo ramo da Alfa & Cia Ltda.

A pesquisa foi realizada na região da Grande Florianópolis, ou seja, fora da região onde as lojas da Alfa se situam, mas mesmo assim, acreditamos que o mercado se comporte de maneira muito parecida neste ramo. Foi através da entrevista em *Anexo 2*, que os dados foram levantados.

Não encontramos nenhuma loja que venda as três linhas de produtos que a empresa Alfa vende, que são materiais de construção, móveis e eletrodomésticos, e sim, apenas uma delas ou duas linhas. Confira na **Quadro 1** abaixo os dados levantados (os nomes das lojas pesquisadas serão mantidas em sigilo):

QUADRO 1 - RESUMO DOS DADOS LEVANTADOS NA PESQUISA (Anexo 2)						
Lojas Pesquisadas	1	2	3	4	5	Alfa & Cia Ltda.
1 Ramo de Atividade *	2,3	2,3	2,3	1	1,3	1,2,3
2 Anos na Praça	7 anos	8 anos	42 anos	30 anos	35 anos	34 anos
3 Vendas - à vista	30%	60%	10%	40%	50%	30%
à prazo	70%	40%	90%	60%	50%	70%
4 Condições de Financiamento próprio (30 dias)	1+12	1+5	1+16	1+6	1+5	1+5
5 Cond Pgt. Preferidas pelo Cliente (30 dias)	1+3	1+4	1+5	0+3	1+3	1+4
6 Taxa de Juro a.m.	0 - 7%	6 - 8%	4 - 5%	4%	4%	7%
7 Critérios p/ Concessão de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> SPC, SERASA Comprov. Renda Comp Residência Tempo - 10min 	<ul style="list-style-type: none"> SPC, SERASA, tele cheque Comprov. Renda Comp Residência Contatos Ref Comerciais Tempo - 15min 	<ul style="list-style-type: none"> SPC, SERASA Verificação se já é cliente Tempo - 5min 	<ul style="list-style-type: none"> SPC, SERASA, SCI (Sistema Cadastro Internac.) Comprov. Renda Comp Residência Contatos Ref Comerciais avalista (alguns casos) Tempo - 20min 	<ul style="list-style-type: none"> SPC, SERASA Comprov. Renda Comp Residência Contatos Ref Comerciais Tempo - 15min 	<ul style="list-style-type: none"> SPC, SERASA Comprov. Renda Comp Residência Contatos Ref Comerciais Tempo - 15min
8 Valor Prestação (R\$) (máxima - mínima)	10,00 20% da renda	15,00 20% da renda	20,00 xxx	xxx 30% da renda	xxx 20% da renda	xxx 30% da renda
9 Inadimplência	17%	20%	5%	20%	8%	50%
10 Política de Cobrança (dias após o vencimento)	<ul style="list-style-type: none"> 8 - ligação 15 - carta 20 - cobrador 35 - ligação 40 - SPC 60 - carta extra-judicial 	<ul style="list-style-type: none"> 5 - ligação 15 - carta 25 - carta 30 - SPC 	<ul style="list-style-type: none"> 15 - carta 20 - ligação 30 - cobrador 60 - SPC 	<ul style="list-style-type: none"> 7 - ligação 10 - carta 15 - carta 30 - cobrador 60 - SPC 6 meses, Título protestado judicialmente (p/ vendas grandes) 	<ul style="list-style-type: none"> 6 - carta 15 - carta 25 - ligação 45 - SPC 45 - firmas de cobrança 	<ul style="list-style-type: none"> 10 - carta 20 - cobrador 45 - SPC 60 - Título protestado judicialmente (conforme o caso)
11 Desconto p/ Pcto Antecipado (a.m.)	1%	1%	mesmo que o cobrado	mesmo que o cobrado	1%	½ dos juros cobrados

*Ramo de Atividade: 1 - Materiais de Construção
2 - Móveis
3 - Eletrodomésticos

Podemos tirar algumas conclusões sobre as diferenças e semelhanças da Alfa com as demais empresas.

Primeiro, devemos deixar claro como é efetuado o cálculo da inadimplência nas empresa. Existem várias formas de se calcular. Para os valores acima, foi efetuado o cálculo da maneira tradicional, a maneira *clássica*.

$$\text{Inadimplência} = \frac{\text{Contas Vencidas}}{\text{Valores à Receber}}$$

As *Contas Vencidas* são todos os clientes que deixaram de honrar com seus compromissos perante a empresa após um determinado período – 15 dias, ou 30 dias, ou outro – período este estipulado pela empresa.

Os *Valores à Receber* são todos os títulos *à vencer* somados dos títulos *vencidos* que a empresa contém em seus registros de vendas.

Por exemplo, se a empresa tem R\$ 70.000,00 de títulos *à vencer* e R\$ 30.000,00 de títulos *vencidos*, qual a inadimplência desta empresa?

$$\text{Inadimplência} = \frac{30.000}{70.000 + 30.000} = \frac{30.000}{100.000} = 0,30 \text{ ou } 30\%$$

No mercado, podemos encontrar várias outras formas de cálculos para se chegar à um determinados índice de inadimplência. Iremos citar dois deles:

Caso 1 – Uma conceituada empresa financeira do mercado nacional, calcula utilizando apenas o número de clientes que estão devendo, sem se preocupar com o volume de recursos financeiros envolvidos. Por exemplo, se a empresa financiou para 100 clientes e 10 destes não pagaram, a inadimplência, segundo o cálculo deles, é de 10%.

Achamos que este tipo de cálculo não venha trazer nenhuma informação de grande valia para o planejamento de recursos que a empresa possa vir a fazer.

Caso 2 – Outras empresas, além de calcular a primeira fórmula apresentada anteriormente, efetuam o seguinte cálculo: *Valores a Receber Vencidas / Faturamento Anual*. Por exemplo, se a empresa tem \$ 20.000 em contas a receber vencidos e faturou até o momento, no ano, \$ 500.000, então sua inadimplência é de $20.000/500.000 = 0,04$ ou 4%. Não deixa de ser um índice, mas até que ponto seria interessante efetuar este cálculo para contribuir na administração financeira?

O cálculo que iremos propor à empresa agora, leva em consideração a fórmula tradicional, mas com algumas considerações:

- a empresa deverá conhecer seus clientes, quais realmente são inadimplentes? Para cada período de valores a receber (em 15 dias, 30 dias, 60 dias...), identificar quantos por cento destes já negociaram com a empresa e garantiram que irão pagar. Estes deverão ser retirados do índice de inadimplência;
- conhecer também aqueles clientes que têm por hábito atrasar seus pagamentos, mas sempre pagam, mesmo com juros;
- retirar aqueles clientes que a empresa julgue que o recebimento é praticamente descartado, são os clientes devedores duvidosos ou incobráveis.

Acompanhe o exemplo abaixo:

$$\text{Contas a Receber} = 100.000 \left\{ \begin{array}{l} \text{À Vencer} = 60.000 \\ \text{Vencidas} = 40.000 \left\{ \begin{array}{l} \text{a 30 dias} - 20.000 \\ \text{a 60 dias} - 15.000 \\ \text{+ de 60 d.} - 5.000 \end{array} \right. \end{array} \right.$$

Se fossemos utilizar a fórmula clássica, a empresa estaria com uma inadimplência de $(40.000 / 100.000 = 0,4)$, então 40%. Mas, digamos que destes clientes que estão em atraso a 30 dias, 30%, são aqueles que costumam atrasar e outros 40% já foi contactado e prometeram pagar, então apenas 30% é inadimplente para 30 dias; dos que atrasaram até 60 dias, cerca de 40% no total, a empresa sabe que virá quitar (60% inadimplentes) e; para os casos mais críticos, os devedores a mais de 60 dias, apenas 15% costumam pagar e outros 5%, são os que já foram utilizadas todas as tentativas de negociação e a empresa irá computar como devedores incobráveis (80% inadimplentes). Então o novo índice ficaria composto da seguinte forma:

$$\text{Contas a Receber} = 100.000 \left\{ \begin{array}{l} \text{À Vencer} = 60.000 \\ \text{Vencidas} = 40.000 \left\{ \begin{array}{l} \text{a 30 dias} - 20.000 - (30\%) = 6.000 \\ \text{a 60 dias} - 15.000 - (60\%) = 9.000 \\ \text{+ de 60 d.} - 5.000 - (80\%) = 4.000 \end{array} \right. \end{array} \right.$$

Assim teremos de contas vencidas: $6.000 + 9.000 + 4.000 = 19.000$. A *inadimplência real* é $19.000 / 100.000 = 0,19$ ou 19% e não os 40% calculados anteriormente.

Voltando à tabela acima, podemos tirar algumas conclusões:

- *Atividades* – Não foi encontrada nenhuma loja de trabalhasse com os três ramos de atividade da empresa Alfa, ou seja, ela tem um importante diferencial, podendo atingir todos os clientes destas outras lojas.

- *Vendas* – Pela média das cinco empresas, as vendas à vista contam com 38% e à prazo 62%. A empresa Alfa tem um pouco mais de recursos na mão de terceiros que a média das empresas (70%) e somente 30% à vista, mas está na média. Isto pode provocar um alto risco de inadimplência e perda do controle, caso os desembolsos de caixa comecem a ser maiores que os ingressos.

- *Condições de financiamento* – cada empresa calcula o financiamento que pode suportar, variando de 1+5 a 1+16, mas realmente as pessoas preferem não se endividarem, elas preferem as condições de 1+3, e calculam se nestas condições, eles podem honrar com suas dívidas. Este é um dado muito importante, pois muitas optam por dar uma opção de financiamento bastante extensa, correndo maiores riscos de perda, quando na verdade os clientes querem preço e se endividarem o menor tempo possível (diferentemente do início do Plano Real). A empresa Alfa está absolutamente dentro do mercado neste quesito e seus clientes estão se comportando da mesma maneira que as demais empresas apesar da região ser diferente.

- *Taxas de juros* – dependendo das condições de pagamento, os juros estão variando de 0% na loja 1 para pagamento em 1+2, até 8% (juros próprios – vendas sem instituições financeiras). Mesmo por essa variação, acreditamos que os clientes não olham os juros, apenas se o preço da prestação ele pode pagar e outra constatação é que cerca de 99% dos clientes não sabem calcular juros de financiamento. Todas as empresas alegam que os juros não estão mais baixos por duas razões: os juros de empréstimos estão muito altos e diante da inadimplência alta, eles têm que utilizar dos juros para captar maiores recursos para vendas à prazo.

- *Critérios para concessão de crédito* – Apenas a empresa 3 parece ter uma política de crédito diferente das outras empresa. Ela tem uma venda de 90% à prazo, a inadimplência é baixa (5% am) e sua política de concessão de crédito parece ser pouco rígida por somente consultar o SPC e a verificação se ele já é cliente. Talvez esta última observação é que traga uma importante informação à empresa, pois se o cliente já é conhecido, a empresa pode ter uma boa análise do histórico se seus clientes. As demais empresas são bastante semelhantes, SPC, comprovantes de renda e residência, máximo de 20-30% da renda pode ser comprometida, entre outros. Na nossa análise, para se reduzir ainda mais o risco da

inadimplência, ainda pode-se coletar outras informações de clientes como: quantos **dependentes** ele contém; se mora em casa própria ou alugada; se tem mais alguém que **contribui** para a renda familiar; se está pagando outros financiamentos (outras lojas, consócios de veículos, etc.) e que valor, entre outros. Mas com estes novos dados que podem ser **captados** em poucos minutos a mais, que segundo a pesquisa está em média 13 minutos (o tempo gasto com a política de crédito), pode trazer informações vitais para a melhor avaliação do perfil do cliente.

- *Inadimplência* – Varia bastante de empresa para empresa. Ironicamente a empresa que contém menor inadimplência é a mesma que vende 90% à prazo e tem a política de concessão de crédito menos criteriosa. É difícil levantarmos uma comparação de vendas à vista e à prazo e a política de concessão de crédito com a inadimplência se considerarmos esta empresa 3. Talvez possamos supor que a baixa inadimplência se deve ao fato de que a empresa conceda financiamento para consumidores que já são clientes (bastante conhecidos) e tenta afastar ao máximo os novos clientes (bastante duvidosos). Exceto este fato, as outras empresas parecem se comportar de maneira parecida, com uma média de 17% de inadimplência ao mês. Um número muito alto para uma empresa comportar por muito tempo, ou ela eleva sua taxa de juros ou tenta reduzir custos, pois a ação de aumentar a margem de lucro através de aumento de preço não é mais possível diante da nova economia “estabilizada”, onde encontramos preços muito parecidos. A empresa Alfa apresenta um índice de 50%, muito alto e, até mesmo, inconcebível. Já está difícil manter o capital de giro próprio sem inadimplência, com 50% de inadimplência (clássica) ela, com certeza, encontrará ou está encontrando problemas sérios de falta de recursos. Nenhuma empresa consegue suportar uma situação crítica destas por muito tempo, onde ela está “queimando” suas aplicações e, ao acabar estes, captará recursos de terceiros, aumentando os problemas pelas altas taxas de juros cobrados de empréstimos. Medidas urgentes terão que ser tomadas, começando pela política de cobrança, investir e agir de forma mais dura e eficiente e estudar a política de crédito (comentado acima), entre outras.

- *Política de cobrança* – as empresa utilizam os mesmo métodos de cobrança cada um com um calendário próprio. Somente uma empresa utiliza firmas de cobrança como último recurso de cobrança. Mas realmente o que nos importa é se essa política de cobrança funciona. Numa das empresa, mediante uma conversa informal muito proveitosa com a pessoa responsável pela administração das cobranças, ele salientou que não existe uma arma mais eficiente de cobrança que a *insistência*, “É a mão-de-obra que fará com que o cliente venha pagar à conta. Enviando várias cartas, telefonando à ele todos os dias, recebendo várias

visitas do cobrador. Assim pode ter certeza que ele preferirá pagar a dívida.” A empresa não pode esquecer que, ao mesmo tempo, tem que respeitar o cliente, tratá-lo sempre como rei, senão ele dirá, “Agora sim que não volto mais àquela empresa.” Uma boa política de cobrança pode reduzir a quase zero o número de devedores incobráveis e com a vantagem de trazer o mais rápido possível os recursos que estão fora da empresa.

- *Descontos para pagamento antecipado* – Este último não é muito divulgado pelas empresa, mas é importante na medida em que os recursos retornam antes do previsto, o que é muito bom hoje em dia. As empresa deveriam informar aos clientes as vantagens que eles têm ao vir pagar sua conta antecipadamente.

6.2.5 Controle de contas a receber

O departamento financeiro pode tirar relatórios de contas a receber em resumo, que estão separadas em 15, 30, 60, 90, 120 e mais de 120 dias à vencer e vencidas (*Anexo 7*). Tem-se também o relatório diário, esperando que o cliente venha efetuar o pagamento, o volume de recursos a entrar serão conhecidos.

Com a previsão de contas a receber e mais as vendas realizadas a vista no dia, tem-se o volume de recursos disponíveis, supondo que serão recebidas todas as contas.

O controle das contas a receber será enfocada juntamente com o instrumento do fluxo de caixa mais adiante.

6.3 Administração dos estoques de mercadorias

É de responsabilidade do Departamento de Compras e dos gerentes das lojas. Também é auxiliado pelo sistema informatizado, mas ainda com certa restrição.

O Depto de Compras recebe do Depto Financeiro uma cota a ser cumprida para efetuar as compras de mercadorias do mês, onde deve-se evitar acumular contas a pagar num mesmo dia e no dia de pagamento de salários, pois o dispêndio é maior.

O estoque médio respeita a relação, calculada pela empresa, de “ $2 \times \text{faturamento} = \text{estoque}$ ”

6.3.1 A reposição das mercadorias vendidas

Não iremos aqui analisar a reposição de estoques de produtos de limpeza, nem de escritório, somente o estoque das mercadorias vendidas.

O tempo de reposição de mercadorias é bastante variado. Há fornecedores que entregam no dia seguinte ao pedido e outro que levam até 30 dias. Mas a média gira em torno de 10 dias o tempo de reposição.

6.3.2 Política de compras

A área financeira da empresa calculou através dos históricos das compras de mercadorias (fornecedores) a cota fixa que o departamento de compras poderá gastar no mês. Esta cota leva em consideração não só o histórico, mas também que o valor não deverá ultrapassar 80% da média do faturamento do mês anterior. Então, Compras procura repor o estoque das lojas normalmente (vendeu, repõem), mas sempre cuidando para não ultrapassar a cota estipulada pela área financeira. Esta cota varia muito pouco, pois as vendas dificilmente dão grandes variadas.

A compra deve sempre ser feita pelo prazo máximo de pagamento ou dentro da melhor negociação conseguida com os fornecedores. Diante da compra efetuada, são cadastradas nos computadores as datas, fornecedor e valores a serem pagos.

O prazo médio de pagamento é de 30 dias, segundo a área financeira da empresa, mas cada produto tem o seu prazo, que é muito variável. Por exemplo, alguns fornecedores fortes (ou até único) oferecem prazo máximo de pagamento de 10 dias, outros menos exigentes de 60 dias e assim por diante.

O Depto Financeiro dispõe de relatórios de contas à pagar dentro de um período de tempo estipulado por ele. Por exemplo, contas à pagar do mês de outubro (01/10/99 a 31/10/99). Pode-se também retirar o resumo, que contém apenas os valores totais de cada dia de pagamento ou relatório detalhado, que contém todas as contas discriminadas por fornecedor. Estes relatórios são uma grande fonte de informação para ambos os departamentos, para que o Compras não ultrapasse o limite de disponibilidade e para o Financeiro poder antecipadamente planejar suas obrigações com terceiros. Veja o relatório de contas à pagar por dia em *Anexo 5*. Este relatório contempla venda de curto prazo e de longo, mas os que ultrapassam um mês, muito provavelmente sofrerão mudanças.

As compras são efetuadas de duas maneiras principais:

1. quando o gerente da loja envia o pedido ao departamento de compras requisitando certas mercadoria que está faltando ou está quase acabando. Os gerentes das lojas normalmente efetuam o pedido com base no volume de estoques verificados visualmente, pois todo o estoque das lojas estão dentro da loja, com algumas exceções como areia, brita, tijolos e barras de ferro. Então, caso não tenha produtos no estoque da matriz, é efetuado o pedido.

2. as compras são efetuados em virtude da visita do representante do fornecedor dos produtos. Na chegada dele, é verificado no banco de dados as quantidades existentes das mercadorias que este representante vende. Em alguns casos, mesmo consultando o computador, faz-se necessário ligar para o Depósito Central para verificar se as quantidades que o computador informa são as mesmas que contém no depósito. Pois é quase impossível não ocorrerem erros, como digitação errada de entrada, bater o código errado na venda, entregar quantidades errada no caso de parafusos, metros de fio e cano, tijolos, etc. Há casos também, comum em canos e fios, que ficam restos acumulados durante meses e por exemplo, há nos registro que contém 100 metros de fio, mas na verdade existem 100 metros em pedaços de 0,5m, 1 metros, o que significa que mesmo contendo 100 metros, tem-se que efetuar compra de rolos de fio.

Produtos da linha dos eletrodomésticos e móveis são muito mais fáceis de se controlar, as quantidades são menores e a maior parte dos produtos que a empresa tem à disposição para vender, está dentro das lojas à amostra.

As compras poderiam ser baseadas pelo relatório de produtos em estoque mínimo, mas o sistema ainda está em implantação e as quantidades mínimas não foram cadastradas. A empresa não tem um estudo de quanto seria o valor de estoque mínimo para cada produto, somente confia na experiência dos compradores e gerentes. Outra restrição é que o estoque mínimo não iria ser a solução, pois as compras também são efetuadas por lote de compra, ou seja, por tipo de mercadoria de cada fornecedor, por exemplo, quando há falta de cano PVC 100mm da Tigre, não é viável efetuar o pedido somente deste tipo de cano e sim quando mais produtos da marca Tigre estiverem no ponto de pedido, efetuando então uma única compra de vários itens desta linha.

Os pedidos efetuados aos fornecedores são enviados por *fax*, correio-eletrônico e por telefone, caso o fornecedor não utilize nenhuma das duas primeiras opções. Telefonemas também são utilizados para negociar os pedidos como preços, prazos e quantidades.

É na matriz que são efetuadas todas as compras. Os produtos saem da matriz para as filiais. A empresa conta com transporte próprio para levar mercadorias para as lojas e entre as lojas nos casos em que um produto não tenha boa aceitação num local, ele irá para outro que venda melhor. É preferível efetuar todas as compras na matriz porque facilita o controle e também porque o frete é próprio.

O banco de dados do estoque da matriz é atualizado, ao final do expediente, via *modem*, com as quantidades das mercadorias das filiais.

O custo de manutenção dos estoques é bastante baixo, representa cerca de 0,5% do faturamento da empresa na matriz e nas filiais é praticamente zero porque as mercadorias 99% estão dentro das lojas.

A empresa calcula que podem ocorrer falta de produtos para venda, pois os estoques estão bastante baixo em relação ao que é necessário. Ela gostaria de trabalhar com mais 20% de estoque do que existe hoje, mas por razões financeiras para não comprometer o caixa, está sendo trabalhado com somente o indispensável. São raras as vezes em que um produto fique em estoque por mais de 60 dias, casos como televisões 29", algum tipo de refrigeradores e geladeiras mais caras, etc.

6.3.3 Proposta de melhoria na gestão do estoque

Os controle adotados pela empresa nos parecem um pouco rudes, mas com tendência de melhoria por estar sendo implantado o novo sistema de informação. Os estoques já estão sendo atualizados via *modem* com as filiais, mas os pedidos continuam sendo feitos ou via telefonemas ou via *fax*, o que encarece demais as operações. A implantação da internet em todas as lojas seria uma forma de se reduzir custos com ligações interurbanas, enviando os pedidos via correio-eletrônico (*e-mail*).

Mas o problema está em *quando* realizar o pedido e em que *quantidade*.

Propomos à empresa, que utilize das ferramentas de gestão de estoques propostos pelos autores citados anteriormente neste trabalho, começando com uma classificação ABC, por linha de produtos, já que os produtos têm diferentes características que devem ser levadas em consideração. Por exemplo, não podemos misturar o item cimento com o item televisão. A partir daí, a empresa estará conhecendo os itens que representam maior investimento e os que tem maior rotatividade nos estoques.

Após a classificação ABC, efetuar o cálculo do Lote Econômico de compra, levando em consideração o Ponto de Pedido, ou seja, para cada produto, efetuar o cálculo do Lote Econômico para que a empresa obtenha o número ótimo de unidades a serem pedidas ao menor custo. Conhecido o volume ótimo de compra, aplicar o conceito do Ponto de Pedido, para se evitar que ocorram a falta do produto nos estoques (estes tópicos estão melhor explicados a partir do item 3.10).

Tomando estas simples medidas, acreditamos que o controle de estoques seria muito mais eficiente, reduzindo a possibilidade de falta de produtos ou o excesso em estoque, com menos mão-de-obra do pessoal de compras. Outro ganho para empresa é o ganho econômico, pois irá otimizar as compras, na medida que estarão sendo realizadas na quantidade certa e no tempo certo.

6.4 Cálculo e análise dos indicadores financeiros e operacionais

Para efetuar o cálculo dos índices, iremos utilizar valores que representam percentualmente a fidelidade dos números, ou seja, os valores utilizados não serão os reais, foram multiplicados por um percentual qualquer para manter o sigilo das informações exigido pela empresa Alfa & Cia Ltda. Contudo, os índices que serão aqui encontrados com estes novos valores serão iguais se fôssemos utilizar os valores reais.

6.4.1 Indicadores financeiros

Temos em *Anexo 8* o Balanço Patrimonial resumido da empresa Alfa. Neste balanço encontramos apenas os valores ao qual nos interessa, que são: *o ativo circulante e o passivo circulante*. Para facilitar a visualização, iremos apresentar abaixo o balanço resumido:

Quadro 2 – Balanço Patrimonial resumido da Alfa & Cia Ltda.

BALANÇO PATRIMONIAL (em 31 de dezembro)					
	1998	1997		1998	1997
ATIVO CIRCULANTE	135.113,14	133.161,78	PASSIVO CIRCULANTE	133.789,08	115.856,92
Caixa e Bancos	3.505,79	2.772,70	Fornecedores	44.627,43	41.835,33
Contas a Receber	38.039,92	42.740,74	Financiamentos	76.549,28	52.656,31
Estoque	90.947,07	85.535,34	Obrigações Sociais e Tributária	11.120,49	13.937,35
Outros Créditos	2.203,36	1.773,34	Outras Obrigações	1.491,88	7.427,93
Disp. do Ano Seguinte	417,00	339,66			

6.4.1.1 CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO

$$CGL = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante} = 135.113,14 - 133.789,08$$

$$CGL = 1.324,06$$

A empresa apresenta, para o ano de 1998, CGL positivo, ou seja, tem capital de giro próprio.

6.4.1.2 ÍNDICES DE LIQUIDEZ ... (IL...)

$$ILCorrente = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}} = \frac{135.113,14}{133.789,08} = 1,01$$

$$ILSeco = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}} = \frac{135.133,14 - 90.947,07}{133.789,08} = 0,33$$

$$ILImediata = \frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Passivo Circulante}} = \frac{3.505,79}{133.789,08} = 0,03$$

Analisemos os resultados encontrados:

- $ILCorrente = 1,01$ – este índice sozinho não é bom, pois tem as limitações anteriormente citadas. Mas mesmo assim, ele está perigosamente próximo de 1, significa que a empresa tem para cada R\$ 1,00 de dívida de curto prazo, R\$ 1,01 de ativo circulante para pagar. É um indicador positivo para a empresa, mas ela teria que liquidar todo o seu ativo para poder honrar com seus compromissos.

- $ILSeco = 0,33$ – este índice exclui os estoques por ele ser o item menos líquido do ativo corrente. ILS igual a 0,33 é altamente perigoso. A empresa apresenta a capacidade de honrar com apenas $\frac{1}{3}$ (um terço) de seus compromissos. Aceita-se como normal, um $ILSeco$ próximo a 1,00, ou um pouco mais baixo (0,80) se a empresa tem alta rotação de estoques. O que não é o caso da Alfa se considerarmos todo o estoque.

- $ILImediato = 0,03$ – extremamente baixo. Praticamente a empresa não tem recursos disponíveis para pagamentos de curtíssimo prazo (imediatos). Utilizando somente o disponível, a empresa consegue honrar com apenas 3% de seus compromissos de curto prazo. Não há um ILI considerado normal, cada administrador financeiro precisa encontrar um que se encaixe melhor para as atividades da empresa.

Para reverter esta má posição, a empresa precisará (como já citado anteriormente) **aumentar os seus lucros através do aumento das vendas e redução de custos e despesas; renegociar as suas dívidas; vender ativos permanentes caso as ações anteriores não surtam resultados satisfatórios e; em caso extremo, aumentar o capital social.** Todas estas atitudes visam aumentar o ativo circulante ou diminuir o passivo circulante, favorecendo para que os índices aumentem.

6.4.2 Indicadores operacionais

6.4.2.1 PRAZOS MÉDIOS DE ... (PM...)

$$PMRecebimento = \frac{\left(\frac{42.740,70 + 38.039,92}{2} \right) \times 360}{198.900,98} = 73 \text{ dias ou } 30 + 30 + 13 \text{ dias}$$

$$PMPagamento = \frac{\left(\frac{41.835,33 + 44.627,43}{2} \right) \times 360}{254.218,71} = 61 \text{ dias ou } 30 + 30 + 1 \text{ dias}$$

$$PMEstocagem = \frac{\left(\frac{85.535,39 + 90.947,07}{2} \right) \times 360}{295.603,15} = 107 \text{ dias ou } 30 + 30 + 30 + 17 \text{ dias}$$

Análise dos indicadores operacionais encontrados:

<u>Indicadores Operacionais</u>	<u>Liquidez</u>	<u>Capital de Giro</u>
PMR > PMP	< 1	De terceiros (negativo)
73 > 61	< 1	
PME > PMP	< 1	De terceiros (negativo)
107 > 61	< 1	

Mais uma vez, sob o enfoque do capital de giro, a empresa apresenta problemas.

O prazo médio de *recebimento* é maior que o prazo médio de *pagamento*, isto significa que a empresa está primeiro pagando aos seus fornecedores e depois de 12 dias é que a

empresa está recebendo pelas vendas destes produtos já pagos. Numa linguagem mais simples, o dinheiro está primeiro saindo para depois entrar. Quando o ideal é exatamente o inverso, primeiro se recebe pelo que se está vendendo e depois, com estes recursos captado que ingressaram nas disponibilidades, é que a empresa deveria pagar seus fornecedores. A empresa está com o seu capital na mão de terceiros, ela necessita desembolsar (ou até captar recursos de terceiros) e esperar que o cliente venha efetuar o pagamento para ela poder repor o capital que ficou faltando no caixa.

Na outra comparação, o prazo médio de *estocagem* é maior que o prazo médio de *pagamento*. De novo o capital é de terceiros. A empresa deveria conseguir vender o produto antes de pagar por ele, pois assim ela poderia, com o dinheiro da venda, repor os estoques.

As maneira para sanar estes déficit já foram citados neste trabalho no itens 3.8.2, relembrando: a empresa tem que buscar retardar ao máximo o pagamento de fornecedores, mas sem comprometer o relacionamento comercial e o crédito da empresa; acelerar o recebimento das vendas e; aumentar o giro dos estoques, sem ocorrerem falta de materiais. Estas medidas são de políticas de crédito e cobrança que, se bem trabalhadas, podem reverter o mau quadro apresentado pela empresa Alfa & Cia Ltda.

6.4.3 Ciclo operacional e ciclo financeiro (caixa)

Ciclo Operacional e giro:

$$CO = PME + PMR = 107 + 73 = 180 \text{ dias}$$

$$\text{Giro Operacional} = \frac{360}{180} = 2 \text{ giros / ano}$$

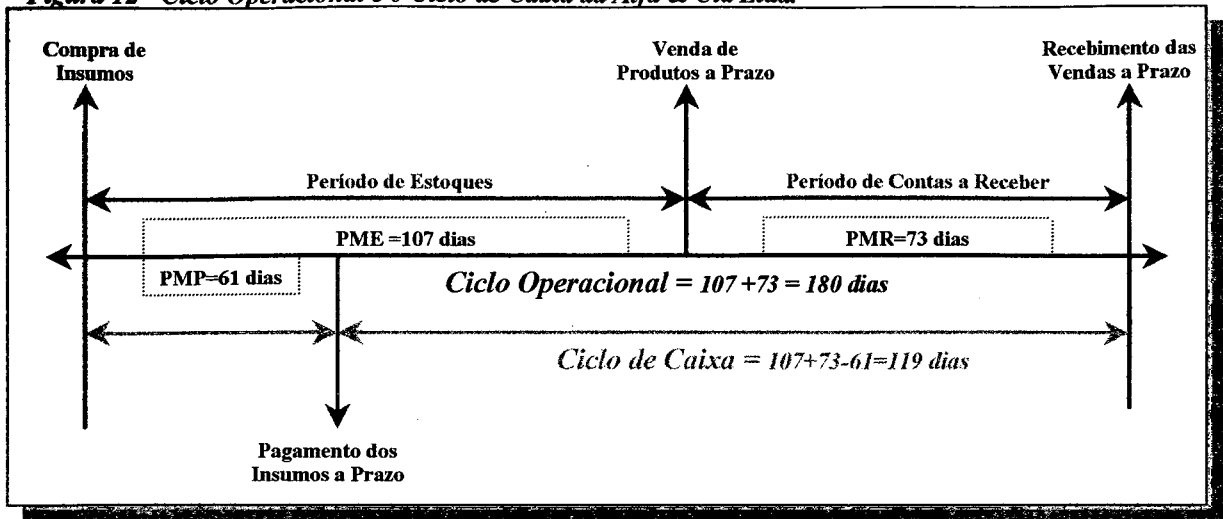
Ciclo Financeiro (de Caixa) e giro:

$$CF = PME + PMR - PMP = 107 + 73 - 61 = 119 \text{ dias}$$

$$\text{Giro de Caixa} = \frac{360}{119} = 3 \text{ giros / ano}$$

Se representarmos graficamente, na linha do tempo, teremos:

Figura 12 - Ciclo Operacional e o Ciclo de Caixa da Alfa & Cia Ltda.



Podemos visualizar claramente na **Fig. 12** que a Alfa está pagando aos seus fornecedores muito antes de efetivamente vender e posteriormente receber pelas vendas efetuadas (quando recebe). Ou seja, a empresa está financiando os estoques e contas a receber.

Ela tem um ciclo operacional e de caixa muito longos, sendo que, quanto mais longo forem os ciclos, mais financiamento é necessário. Como ROSS (1998) cita em seu livro, a empresa pode estar com os seguintes problemas: *ou ela tem dificuldades em vender, ou dificuldades para cobrar suas contas a receber, ou ambos*. Provavelmente o maior problema da empresa é no recebimento das contas, a *inadimplência* (já discutidas sob o enfoque da política de crédito e cobrança), que se reduzida à índices compatíveis com o capital de giro da organização, sanaria os problemas quase que por completo.

6.5 O fluxo de caixa

O fluxo de caixa tenta analisar o deslocamento de cada unidade monetária através da empresa, observando as operações que fazem aumentar ou diminuir o saldo das disponibilidades.

A empresa toda depende da saúde dele. Todas, ou quase todas, as decisões que os indivíduos da organização tomam todos os dias e alterações no ambiente externo (política, econômica, concorrentes...), provocam alterações no fluxo do caixa, alterações grandes ou até

mesmo imperceptíveis. Por isso a importância de se elaborar o fluxo de caixa realizado e mais importante, o previsto (futuro) comparando-os e tentando, ao longo do tempo, conseguir a maior proximidade possível do *previsto* com o *realizado*. Com isso a empresa conhecerá, antecipadamente, se ela terá dificuldades financeiras e buscar a solução o mais rápido possível, antes que o problema venha a ocorrer, ou se ela poderá desfrutar de um excedente de caixa e decidir onde aplicá-lo.

Através de pesquisa intensa na empresa Alfa, levantamos o fluxo de caixa do primeiro trimestre de 1998 e de 1999. A partir destes dados, elaboramos o *fluxo de caixa previsto para o primeiro trimestre de 2000* (relembrando, como todos os valores neste trabalho, eles foram multiplicados pelo mesmo fator x). Para o trimestre previsto, ainda deixamos uma margem de erro de 10% à mais e à menos. Porque são muitos os fatores que podem vir a alterar o fluxo de ingressos e desembolsos na organização.

Quadro 3 – Fluxo de Caixa da Alfa & Cia Ltda.

Fluxo de Caixa								
PERÍODO ITENS	Realizado				Previsão - 1º Trim/2000			
					Normal		(+) 10%	(-) 10%
	1º Trim/1998		1º Trim/1999					
1. INGRESSOS								
Vendas à vista	67.569	46,1%	53.654	35,6%	60.611	40,8%	66.673	54.550
Cobrança em carteira	65.437	44,7%	83.649	55,5%	74.543	50,2%	81.997	67.089
Cartão	117	0,1%	129	0,1%	123	0,1%	136	111
Cobrança Bancos	518	0,4%	992	0,7%	755	0,5%	831	680
Desc. Duplicatas (Líquido)	1.993	1,4%	2.891	1,9%	2.442	1,6%	2.686	2.198
Vendas Financeira	1.935	1,3%	1.851	1,2%	1.893	1,3%	2.082	1.703
Convênio CEF	8.938	6,1%	7.427	4,9%	8.183	5,5%	9.001	7.364
TOTAL DOS INGRESSOS	146.507	100%	150.593	100%	148.550	100%	163.405	133.695
2. DESEMBOLSOS								
Fornecedores (frete + impostos)	134.247	92,2%	139.383	92,4%	136.815	92,3%	150.496	123.133
Salários (Encargos Soc, INSS, FGTS)	6.681	4,6%	7.233	4,8%	6.957	4,7%	7.653	6.261
Contas Públicas (energ. elet, tel, água)	520	0,4%	481	0,3%	500	0,3%	550	450
Desp. Veículos (comb, manut, seg)	1.975	1,4%	1.990	1,3%	1.982	1,3%	2.180	1.784
Publicidade e Propaganda	670	0,5%	341	0,2%	506	0,3%	556	455
Mat. diversos (escrit., limpeza)	568	0,4%	485	0,3%	527	0,4%	579	474
Aluguéis	900	0,6%	900	0,6%	900	0,6%	990	810
Outros desembolsos	113	0,1%	80	0,1%	97	0,1%	106	87
TOTAL DOS DESEMBOLSOS	145.675	100%	150.892	100%	148.284	100%	163.112	133.455
3. Diferença do Período (1-2)	832		(299)		266		293	240

Podemos notar uma forte alteração do ano de 98 para 99 nas vendas à vista e à prazo. No ano de 98, 46,1% das vendas eram à vista e em 99, 35,6% para os meses de janeiro, fevereiro e março. Para o mesmo período de 2000, efetuamos a média em todos os itens de ingressos e desembolsos, por exemplo, para as vendas à vista: $(46,1\% + 35,6\%) / 2 = 40,8\%$. Esta relação percentual é calculada para os demais itens das três previsões efetuadas.

A empresa Alfa tem um forte equilíbrio entre os ingressos e os desembolsos, mas muito próximo de se igualarem, com isso, ocorrem frequentemente déficit de caixa, pelo menos no primeiro trimestre dos anos analisados. Para o ano previsto, a empresa estará com um superávit de caixa, mas bastante reduzido. Com estes dados, ela pode estudar alternativas de melhorias destes números, almejando ao menos alcançar o fluxo de caixa com a previsão de +10%, o que já seria uma vitória, superando a tendência de baixa.

Diante do valores das contas, durante o passar do tempo, eles se mantêm muito próximos, são bastante semelhantes, o que facilita a previsão dos ingressos e desembolsos, podendo ela estudá-los um a um.

O que a empresa tem que buscar sempre em suas atividades é aumentar os ingressos e reduzir seus desembolsos, aplicando os excedentes.

O objetivo do fluxo de caixa é servir como instrumento de previsão e análise; prever o momento em que faltarão recursos financeiros e em qual montante; evitar acúmulo de compromissos numa determinada época e integrar os setores da empresa facilitando os controles financeiros.

A empresa pode a partir da previsão do trimestre, quebrá-la para o mais detalhado possível, ou seja, elaborar a previsão mês a mês, ou até mesmo de semana a semana (o mais aconselhável – ver **Quadro 4** na próxima página). Quanto mais detalhado o fluxo de caixa, maior é a precisão encontrada para as previsões. Por exemplo, a empresa pode ter calculado que terá saldo positivo no mês de janeiro, mas não sabe que enfrentará dificuldades financeiras na primeira semana de janeiro em virtude de um grande desembolsos acumulado para fornecedores mais salários. Ela não analisou que o maior montante de seus ingressos está concentrada na terceira e quarta semanas do mês.

Quadro 4 – Sugestão de Previsão e Controle do Fluxo de Caixa

FLUXO DE CAIXA																
MÊS- SEMANA-	JANEIRO												TOTAL			...
	1ª			2ª			3ª			4ª						
ITENS	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	
1. INGRESSOS																
Vendas à vista																
Cobrança em carteira																
Cartão																
Cobrança Bancos																
Desc. Duplicatas (Líquido)																
Vendas Financeira																
Convênio CEF																
TOTAL DOS INGRESSOS																
2. DESEMBOLSOS																
Fornecedores (frete + impostos)																
Salários (Encargos Soc, INSS, FGTS)																
Contas Públicas (energ. elet, tel, água)																
Disp. Veículos (comb, manut, seg)																
Publicidade e Propaganda																
Mat. diversos (escrit., limpeza)																
Aluguéis																
Outros desembolsos																
TOTAL DOS DESEMBOLSOS																
3. Fluxo Líquido de Caixa (1-2)																
4. Saldo Inicial de Caixa																
5. Saldo Final de Caixa (3+4)																

P = Previsto; R = Realizado; D = Defasagem

Aconselhamos para a empresa Alfa & Cia Ltda. a efetuar primeiramente o fluxo de caixa mês a mês. Com o tempo ela entenderá a importância de se prever os resultados financeiros da empresa. A cada previsão efetuada por ela, a margem de erro tenderá a diminuir, pois ela começará a compreender melhor as previsões do fluxo e saberá ajustar as próximas previsões comparando o fluxo *previsto*, o *realizado* e a *defasagem* (diferença entre o previsto e o realizado é igual a defasagem).

A empresa começará a utilizá-lo constantemente como fonte de informação para efetuar compras à prazo, lançar promoções para captar recursos num determinado período de grandes desembolsos em que ela previu que não conseguiria o montante necessário com as atividades normais, dentre outras tantas alternativas de utilidade.

Temos que ter em mente também que o fluxo de caixa deverá ser flexível, ou seja, se ocorrerem alguns dos fatores (internos e/ou externos) citados anteriormente no item 3.5.6 (*Alteração no saldo de caixa*), as previsões deverão sofrer correções para se reduzir a defasagem e aumentar o grau de acerto nas previsões.

Por exemplo: alteração da política de vendas (fator interno), oferecendo descontos de 30% nas vendas à vista. Primeiro poderia provocar o ingresso de um grande volume de recursos financeiros no período do desconto, mas posteriormente a empresa deverá compor os estoques, necessitando de recursos para estes desembolsos. Ela deve analisar se terá como bancar com estas compras na data futura; se 30% não irá reduzir demasiadamente os lucros da empresa, ou se haverá venda a preço de custo de uma mercadoria para atrair mais clientes angariando as vendas dos demais produtos. Uma atitude como esta deve ser passada antecipadamente para a previsão do fluxo de caixa, analisando o que aconteceria ao por em prática essa decisão.

Um fator externo de alteração, poderíamos exemplificar com a inadimplência. O maior ingresso de recursos na empresa é o recebimento das contas dos clientes. Se estes começarem a não honrar com seus compromissos, haverá queda nos ingressos, ocasionando falta de recursos para a empresa poder sanar suas dívidas. O fluxo de caixa deverá refletir esta nova condição, prevendo o que aconteceria se a inadimplência persistisse ao longo do tempo. Quantos meses (ou semanas) a empresa poderia suportar com estes índices? O que ela poderá fazer para reduzir os danos causados pela inadimplência? Ou, como combater a inadimplência?

Como vimos, o fluxo de caixa é um instrumento que auxilia o administrador financeiro a prever, a analisar cenários diante das alterações que ele (o administrador) pode provocar antecipadamente no fluxo, encontrando o mais próximo da atitude ideal a ser tomada, ou seja, aquela que provocar o maior montante de ingressos com o menor volume de desembolsos.

7 CONCLUSÕES

A administração financeira é complexa.

A figura do administrador financeiro (pessoa ou grupo de pessoas) é de extrema importância dentro da organização, pois a grande maioria das decisões tomadas no dia-a-dia das atividades empresariais envolve recursos financeiros e principalmente, envolve recursos de curto prazo, do *Capital de Giro*.

A empresa tem que gerenciar os ingressos e desembolsos através de controles eficazes de contas à pagar e à receber e a gestão dos estoques. Diante destes controles, elaborar estratégias de melhorias para a capacidade de gerar excedentes monetários, para não só manter viva a empresa, mas também vislumbrar crescimento e até mesmo ampliação de seus negócios.

A empresa Alfa & Cia Ltda., está enfrentando um alto índice de inadimplência que pode até ter sido causado por ela. Como? Com a pouca eficaz política de crédito e principalmente a fraca política de cobrança. Diante do não recebimento das contas, a empresa inicia um processo de cobrança, mas não investe pesado na melhor arma de cobrança, a *insistência*, mas sem constranger o cliente.

Outra constatação de que a empresa está com capital de giro de terceiros foram os cálculos dos índices financeiros e operacionais que trouxeram, à tona da realidade, a baixíssima capacidade de a empresa honrar com seus compromisso de curto prazo, tendo ela que “queimar” suas aplicação e investimentos dos anos de crescimento e, até mesmo, tendo que angariar recursos em instituições financeiras.

O administrador financeiro da Alfa tem uma grande experiência na área e conhece a empresa como ninguém, mas seus controles de movimentação monetária não são bons pelas razões discutidas no *interim* deste trabalho, na medida que ele está tomando atitudes de curtíssimo prazo, no máximo uma semana. Quando o ideal e sugerido à empresa, é prever, se antecipar aos acontecimento e principalmente, se antecipar aos problemas. Com a previsão do fluxo de caixa proposto, ela terá esta visão que lhe faltava e que abre um leque de vantagens para que ela não tenha que, literalmente, “*apagar incêndios*” diariamente, ou seja, viver para resolver os problemas. O instrumento do fluxo de caixa irá permitir que o gestor financeiro detecte os problemas antecipadamente, num tempo hábil, em que ele possa saná-los – ou minimizar seus danos – antes de que venham a acontecer.

Podemos efetuar então uma linha de estratégias a serem tomadas pela empresa a partir deste momento:

Primeiro, a empresa não deve pensar em efetuar previsões, em projeções pensando apenas no futuro. A Alfa deve se preocupar com o *agora* e solucionar o seu maior problema, o alto índice de inadimplência. Primeiro criar uma política de seleção de clientes mais dura, por exemplo, além de continuar com as atuais políticas, incorporar as questões: *1* - se o cliente está pagando outros financiamentos (casa própria, consórcios, em outras lojas) e qual o montante; *2* - quantos dependentes ele possui; *3* - se mora em casa própria ou alugada (caso aluguel, qual o valor); *4* - caso seja autônomo, pedir o telefone e outras referências do local em que ele está prestando o serviço atualmente; *5* - se mais alguém ajuda na renda familiar; entre muitas outras questões. Essa simples atitude pode afastar em muito o *mau pagador*, é preferível para a empresa *não vender*, do que *vender e não receber*, que é o que está acontecendo hoje. Em segundo lugar, ter uma atenção especial na política de cobrança, torná-la mais eficiente, mais dura, mas sem se esquecer que ela deve respeitar o cliente. É através da *insistência* ao qual tanto cito que a empresa deve agir. Se o devedor estiver todos os dias recebendo uma carta, ou telefonema, ou até mesmo uma visita do cobrador alertando-o e principalmente informando-o de que é importante para ele pagar sua conta para não ficar com o *nome sujo* no mercado, ele, muito provavelmente, pagará suas contas por dois motivos: para não sujar seu nome e para se *ver livre* do cobrador. Ele pensará duas vezes antes de atrasar novamente suas contas nesta empresa.

Estas medidas aumentarão os ingressos e reduzirão o montante de recursos de terceiros da empresa. Ela também diminuirá o prazo médio de recebimento, aumentando então o giro de caixa, solucionando um dos problemas que é o *não recebimento das vendas*.

Segundo, a empresa deve tomar medidas citadas para a gestão dos estoques: *1*- efetuar a Classificação ABC para conhecer quais os produtos que tem maior giro e os que representam maiores investimentos para cada linha de produtos; *2* - calcular o Lote Econômico de Compra, que dirá o número ótimo de itens que a empresa deverá comprar, ou seja, o que trás o menor custo para a organização; *3* - calcular o Ponto de Pedido das mercadorias onde a empresa conhecerá qual o estoque mínimo, o número mínimo de itens que ela poderá ter em estoque para que não ocorra a falta de produtos, que é um dos *pontos fracos* citado pelos gerentes.

Com a nova gestão dos estoques, a poderá empresa aumentará ainda mais o giro de caixa e operacional, reduzindo o prazo médio de estocagem de produtos, por consequência, reduzirá os custos de estocagem.

Terceiro, transportar a empresa para o futuro, colocá-la a frente do presente, tentar prever o que poderá acontecer com ela nos próximos dias, semanas, meses ou até anos. Ela poderá fazer isso com a previsão do Fluxo de Caixa para todas as lojas. Este é um instrumento gerencial financeiro de extrema importância, senão o mais importante. Ele dirá para o presente qual loja está gerando maior superávit/déficit para a empresa; acompanhará cada unidade monetária que circula na empresa; com a previsão, ela se antecipará aos problemas podendo solucioná-los muito antes de eles acontecerem; entre muitos outros benefícios já citados.

E quarto, efetuar um estudo sobre os itens que estão gerando prejuízos para a empresa, principalmente os que tangem os itens de móveis e eletrodomésticos, onde a empresa sabe que hoje não está conseguindo ser competitivo, pois seus preços são superiores aos da concorrência. Ela deve tentar reduzir seus custos e, quem sabe, também a margem de lucro para poder ao menos se igualar a concorrência e vir novamente a se tornar a grande, forte, competitiva e lucrativa empresa que sempre foi.

As medidas propostas à empresa são facilmente praticáveis, esperamos que ela os adote e consiga reverter esta má situação financeira ao qual vem passando hoje e se torne uma empresa sólida e saudável para poder proporcionar aos seus clientes, funcionários, acionistas e também para toda a sociedade, uma empresa em que eles possam se espelhar e confiar sempre.

Bom trabalho !!!

8 LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

1. BREALEY, Richard A. MYERS, Stewart C. *Princípios de finanças empresariais*. 3 ed. São Paulo : Mc Graw Hill, 1990.
2. GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 3 ed. São Paulo : Atlas, 1984.
3. ROSS, Stephen A. et al. *Princípios de administração financeira*. São Paulo : Atlas, 1998.
4. SANVICENTE, Antônio Zoratto. *Administração financeira*. 3 ed. São Paulo : Atlas, 1987.
5. VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo : Atlas, 1997.
6. WELSCH, Glenn A. *Orçamento empresarial*. 4 ed. São Paulo : Atlas, 1996.
7. ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de caixa : uma decisão de planejamento e controle financeiros*. Porto Alegre : Sagra Luzzatto, 1998.

9 ANEXOS

9.1 Anexo 1 – Questionário aos gerentes

Aos Srs. Gerentes das Lojas.

Este questionário é parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Fábio Zortéa, do curso de Administração e visa levantar as características do mercado onde estão situadas as lojas da empresa (matriz e filiais), conforme a sua opinião. Não precisa ser muito extenso em suas respostas.

Obrigado pela colaboração!

QUESTÕES

1. Que **linha** de produtos é mais vendida na loja. Por quê?
2. Qual o perfil sócio-econômico da **maioria** dos consumidores da loja. Por exemplo, são pessoas de baixa renda, agricultores (ou operários, ou funcionário público, empresas de pequeno porte, etc.), salário médio da maioria dos consumidores é de 200,00 reais, etc. Ou ainda se preferir, coloque mais ou menos a porcentagem que cada tipo de consumidor representa (60% func. empresas privadas, 10% agricultores, etc.)
3. A loja vende mais os produtos mais baratos ou mais caros. Por quê?
4. Os clientes são tradicionais (conhecidos pela empresa) ou são bastante aleatórios? Quantos por cento de cada um?
5. Cite alguns pontos fortes (que contribuam para as vendas e os recebimentos de vendas a prazo) da cidade onde está localizada a loja.
6. Cite alguns pontos fracos (que prejudiquem as vendas e os recebimentos de vendas a prazo) da cidade onde está localizada a loja.

9.2 Anexo 2 – Entrevista com varejistas

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Florianópolis, novembro de 1999.

Este questionário faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do aluno Fábio Ernani Zortéa, do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O aluno está sob supervisão do professor e orientador de estágio Gilberto Moritz.

Temos por objetivo conhecer quais são as medidas da política de crédito, compreendendo as diretrizes e procedimentos de seleção de clientes, cobrança e descontos e crédito parcelado que o comércio da região da Grande Florianópolis pratica, levantando-o em várias empresas dos ramos de atividade de móveis, eletrodomésticos e materiais para construção. *A procedência destes dados serão mantidos no mais absoluto sigilo.*

Empresa _____

Ramo de Atividade _____

Quantos anos de atividade na praça _____

ENTREVISTA

1. Qual a Política de Vendas da empresa (% de vendas à vista e à prazo)?
2. Qual o prazo de crédito máximo concedido aos clientes? Porquê?
3. Qual o prazo médio, o mais utilizados pelos clientes?
4. Qual a taxa de juros praticada pela empresa?
5. Quais são os critérios para a seleção de clientes (consulta de agências de informação de crédito, renda mínima, outras informações)? Quanto tempo demora este procedimento?
6. Há um limite (R\$) máximo e mínimo para a concessão de crédito?
7. Qual é o índice de inadimplência da empresa hoje? E como é calculada?
8. Quais os procedimentos de cobrança, quando os clientes não honram com seus compromissos?
9. A empresa oferece desconto aos clientes que queiram quitar suas dívidas antes do prazo?

9.3 Anexo 3 – Controle de caixa

CONTROLE DE CAIXA

TOTAL SETEMBRO 1999

Empresa: Alfa & Cia Ltda.

ENTRADAS / CAIXA

ESPÉCIE	VALOR	OBSERVAÇÕES
Vendas a Vista	2.314,36	
Cobrança	5.930,15	
Cheques Banco 01	3.292,55	
Cheques Banco 02	2.400,00	
Cheques Banco 03	7.779,30	
Cheques Banco 04	1.880,00	
Cheques Banco 05	18.595,05	
Cheques Banco 06	-	
Transf. Filiais	567,58	
Outras	421,00	
Cheques Devolvidos	982,63	
TOTAL RECEBIMENTOS	44.162,62	

SAÍDAS / CAIXA

DESCRIÇÃO	VALOR	OBSERVAÇÕES
Fornecedores	23.425,72	
Combustível	220,25	
Manutenção Veículos	79,12	
Despesas Viagens	14,90	
PIS / FINSOCIAL	638,13	
ICMS	234,46	
IAPAS	902,87	
FGTS	127,67	
Retiradas	1.407,42	
Fretes	304,19	
Outras	-	
Depósitos Banco 01	867,10	
Depósitos Banco 02	4.014,73	
Depósitos Banco 03	10.108,06	
Depósitos Banco 04	-	
Depósitos Banco 05	2.095,07	
Depósitos Banco 06	-	
TOTAL PAGAMENTOS	44.439,68	

SALDOS BANCOS

Banco 01	132,20
Banco 02	(63.445,31)
Banco 03	(23.236,15)
Banco 04	(15.587,97)
Banco 05	22.930,05
Banco 06	-

RESUMO DISPONÍVEL

Saldo Inicial Caixa	336,58	Saldo Bancos	(79.207,18)
Total Recebimentos	44.162,62	Saldo Caixa	59,51
Total Pagamentos	44.439,68	Saldo p/ Depósito	
Saldo Final Caixa	59,51	TOTAL DISPONÍVEL	(79.147,67)

9.4 Anexo 4 – Relatório previsão de remessa à matriz

Previssão Remessa				
Filial:		Data: / /	Previsão	Financeira
Remessas	Bradesco			
	Besc		1.000,00	
	B. Brasil			
	CEF		3.000,00	
	TOTAL		4.000,00	1.220,00
	Dep. em Cheque			

9.5 Anexo 5 – Controle de contas a pagar

Alfa & Cia Ltda

Controle de Contas a Pagar
Segunda, 30 de agosto de 1999

RESUMO DE TÍTULOS A PAGAR Período - 30/08/1999 a 31/12/1999

Data Pgto	Valor a pagar	Acumulado
30/08/1999	3.880,00	3.880,00
31/08/1999	330,00	4.210,00
01/09/1999	588,00	4.798,00
02/09/1999	900,00	5.698,00
03/09/1999	780,00	6.478,00
06/09/1999	1.830,00	8.308,00
07/09/1999	514,50	8.822,50
08/09/1999	600,00	9.422,50
09/09/1999	1.800,00	11.222,50
10/09/1999	1.025,00	12.247,50
13/09/1999	3.500,00	15.747,50
14/09/1999	690,00	16.437,50
15/09/1999	770,00	17.207,50
16/09/1999	740,00	17.947,50
17/09/1999	2.000,00	19.947,50
20/09/1999	2.100,00	22.047,50
21/09/1999	230,00	22.277,50
22/09/1999	900,00	23.177,50
23/09/1999	400,00	23.577,50
24/09/1999	1.700,00	25.277,50
27/09/1999	940,00	26.217,50
28/09/1999	400,00	26.617,50
29/09/1999	500,00	27.117,50
30/09/1999	510,00	27.627,50
01/10/1999	240,00	27.867,50
04/10/1999	1.030,00	28.897,50
05/10/1999	410,00	29.307,50
06/10/1999	150,00	29.457,50
07/10/1999	120,00	29.577,50
08/10/1999	300,00	29.877,50
11/10/1999	1.500,00	31.377,50
12/10/1999	80,00	31.457,50
13/10/1999	200,00	31.657,50
14/10/1999	150,00	31.807,50
15/10/1999	440,00	32.247,50
18/10/1999	740,00	32.987,50
19/10/1999	410,00	33.397,50
20/10/1999	190,00	33.587,50
21/10/1999	50,00	33.637,50
22/10/1999	440,00	34.077,50

Abaixo temos o resumo das contas a pagar:

Alfa & Cia Ltda.

Resumo das Contas a Pagar

Data: 30/ago/99

15 dias	16.437,50	36%
30 dias	11.190,00	25%
60 dias	7.435,80	16%
90 dias	2.384,40	5%
120 dias	1.412,00	3%
mais 120 dias	6.350,80	14%
TOTAL A PAGAR	45.210,50	

9.6 Anexo 6 – Relatório das despesas

Análise das Despesas MATRIZ		
Mês: Julho - 99		
VEÍCULOS		550,00
PUBLICIDADE		116,00
CELESC		41,30
SPC/CDL		23,00
ÁGUA		8,50
TELESC		106,00
ENCARGOS SOCIAIS	2.329,50	-
Salários		1.600,00
FGTS		70,00
INSS		350,00
Pró-Labore		260,00
Férias		40,00
DESP VIAGENS		9,50
DESP GERAIS	171,10	-
Correspondências		6,20
Mercado		23,00
Mat. Escritório		8,30
Cartório		5,90
Serasa		5,70
Internet		2,90
Xerox do Brasil		9,50
Consertos		20,50
Cursos		9,00
Sebrae		35,00
Assistência Contábil		5,10
Outros		40,00
TOTAL....		3.345,40

Exemplo de controle de despesas de uma das filiais, abaixo:

DESPESAS FILIAL 3	
Assistência contábil	51,00
Manutenção equipamentos	80,00
Material escritório	83,00
FGTS	60,00
Assistência informática	73,00
Veículo 1	470,00
Veículo 2	580,00
Veículo 3	15,00
TOTAL...	1.412,00

9.7 Anexo 7 – Controle de contas a receber

CONTROLE DE CONTAS A RECEBER							
ALFA & CIA LTDA - MATRIZ							
Data: 31/09/1999							
VENCIDOS				A VENCER			
Até	15 dias	2.200,00	18%	Até	15 dias	4.300,00	44%
Até	30 dias	1.500,00	12%	Até	30 dias	2.000,00	20%
Até	60 dias	2.200,00	18%	Até	60 dias	2.300,00	23%
Até	90 dias	1.300,00	11%	Até	90 dias	1.000,00	10%
Até	120 dias	700,00	6%	Até	120 dias	200,00	2%
Mais de	120 dias	4.300,00	35%	Mais de	120 dias	70,00	1%
Total Vencido....:		12.200,00		Total a Vencer....:		9.870,00	
Total Geral....:				22.070,00			

9.8 Anexo 8 – Balanço patrimonial resumido

ALFA & CIA LTDA		
BALANÇO PATRIMONIAL DO EXERCÍCIO		
em 31 de dezembro		
ATIVO		
	1.998	1.997
<u>ATIVO CIRCULANTE</u>	135.113,14	133.161,78
Caixa e Bancos	3.505,79	2.772,70
Contas a Receber	38.039,92	42.740,74
Estoque	90.947,07	85.535,34
Outros Créditos	2.203,36	1.773,34
Despesas do Ano Seguinte	417,00	339,66
PASSIVO		
<u>PASSIVO CIRCULANTE</u>	133.789,08	115.856,92
Fornecedores	44.627,43	41.835,33
Financiamentos	76.549,28	52.656,31
Obrigações Sociais e Tributárias	11.120,49	13.937,35
Outras Obrigações	1.491,88	7.427,93
* Valores alterados, mas mantém a mesma relação percentual com os valores reais		

9.9 Anexo 9 – Demonstração do resultado do exercício (DRE)

ALFA & CIA LTDA		
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DOS EXERCÍCIOS		
em 31 de dezembro		
	<u>1998</u>	<u>1997</u>
Receita Operacional Bruta	351.666,45	431.377,40
Imposto, devoluções e abatimentos	(49.526,18)	(56.017,48)
Receita Operacional Líquida	302.140,27	375.359,92
Custo das Mercadorias Revendidas	(295.603,15)	274.228,24
Resultado Operacional Bruto	6.537,12	101.131,68
Despesas Operacionais	(10.395,35)	104.031,49
Honorários da diretoria	(3.000,00)	(3.000,00)
Desp. com vendas	(41.808,97)	(38.903,86)
Desp. administrativas	(58.816,84)	(55.910,54)
Desp. (receitas) financeiras líquidas	99.945,86	3.001,83
Desp. tributárias	(404,49)	(3.567,95)
Depreciações	(6.310,90)	(5.650,62)
Resultado Operacional Líquido	(3.858,23)	(2.899,46)
Resultado não-operacional	-	(214,35)
Resultado Antes do IRPJ	(3.858,23)	(3.113,81)
Provisão para IRPJ	-	-
Resultado do Exercício	(3.858,23)	(3.113,81)